

dedBrief

Zeitschrift des Deutschen Entwicklungsdienstes



Auftrag Beratung

- ▶ Beraterrollen
- ▶ Kompetenzstärkung
- ▶ Eigenverantwortung

INHALT

THEMA

Joachim Stahl
Beratungsprozesse planen 4

Maïke Wischmann
Laos – Um die Ecke denken 8

Andrea Winter
Veränderung für die Basis
oder mit der Basis? 12

Martin Behringer, Priska Palacios
Peru – Aufarbeitung der Vergangenheit
durch Dialog 14



Für eine erfolgreiche Beratung ist es mindestens genauso wichtig, eine vertrauensvolle Beziehung zum Partner zu haben, wie über Fachkenntnisse und professionelle Methoden der Beratung zu verfügen. Da sind sich die Autorin dieses Artikels und ihre Partnerorganisation einig. Ihre methodischen Ansätze musste Maïke Wischmann zum Teil revidieren. Lernen muss in Laos sichtbar, fühlbar und erlebbar werden.

Seite **8**



Peru war von 1980 bis 2000 von einem internen Krieg betroffen, dessen Hauptakteure die Guerillabewegung „Leuchtender Pfad“ und das peruanische Militär waren. Bis heute leiden die Menschen unter den Auswirkungen der brutalen Gewalt, vor allem im Department Ayacucho. Mit einem neuen Beratungsmodell versucht dort der Zivile Friedensdienst (ZFD) den Menschen bei der Bewältigung dieser Vergangenheit zu helfen.

Seite **14**

Sandra Junge
Indonesien – Einfach sagen, was zu tun ist,
geht nicht! 17

Kora Gouré-Bi
Benin – Beratung
stärkt Kompetenz und Handlungsfähigkeit 20



Wie die Partner die Beratungsleistungen der DED-Fachkräfte einschätzen, hinterfragt ein Interview mit zwei Vertretern einer Partnerorganisation in Benin. Eine erfolgreiche Beratung zeigt sich für sie dadurch, dass die beratene Person leistungsfähiger wird, wirksamer agieren kann und in der Lage ist, ihre Ziele zu erreichen. Die Unterstützung des DED wird dabei sehr geschätzt.

Seite **20**

Cornelia Jäger
Südafrika – Beraterrolle entwickeln
und leben 24

Konrad De Bortoli
Gestalten statt verwalten 27

Kerstin Kude-Osman
Beratung von innen 30

Susanne Giese, Andreas von Angerer
Ghana – Beratung hat viele Gesichter 32

Sebastian Strecker
Kamerun – Der Partner
braucht eine Vision 35

Julia Plessing
Südafrika – Zwischen Vertrauen
und Kontrolle 38

Michael Marien, Winfried Scheewe
Kambodscha – 50 Prozent Fachwissen –
50 Prozent Methodenkenntnis 41

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,



wenn man, wie der DED, die Stärkung der Kompetenzen und der Selbstverantwortung der Partner und der Zielgruppen in seiner Arbeit in den Vordergrund stellt, dann ist Beratung eine zentrale Komponente der Tätigkeit von DED-Fachkräften.

Welche Beratungsleistungen erwarten die Partner vom DED?

Welche unterschiedlichen Beraterrollen können DED-Fachkräfte

übernehmen? Über welche Beratungskompetenzen müssen sie dafür verfügen? Wie sind erfolgreiche Beratungsprozesse zu gestalten? Das sind Fragen, denen wir in dieser Ausgabe des DED-Briefes nachgehen.

Der DED gibt in seinem Dokument „Orientierungsrahmen Beratung“, in das unser Mitautor Joachim Stahl im Einleitungsartikel einführt, einen Überblick über die verschiedenen Rollen, die eine DED-Fachkraft als Berater übernehmen kann und beschreibt den Ablauf eines Beratungsprozesses. In weiteren Artikeln werden Partner des DED zu ihren Erwartungen und Erfahrungen mit dem DED befragt. Vor allem aber berichten wieder DED-Fachkräfte selbst darüber, was aus ihrer Sicht Voraussetzungen dafür sind, dass ihre Beratung von den Partnern akzeptiert und umgesetzt wird. Sie beschreiben, wie Beratung ganz konkret im Arbeitsalltag aussieht, welche Probleme auftreten und wie Lösungsansätze gefunden werden können. Eine bedeutende Rolle spielt im Beratungsprozess eine besondere interkulturelle Sensibilität. So betonen Partner und DED-Fachkräfte gleichermaßen, wie wichtig es ist, auf persönlicher Basis ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Denn das Ziel der Beratung, selbstverantwortliches und zielorientiertes Handeln im Interesse der Menschen vor Ort – und hier besonders zur Minderung der Armut – kann nur erreicht werden, wenn die Beratungsleistung angenommen wird.

In unserer Rubrik Blickpunkt stellen wir diesmal einen langjährigen Kooperationspartner des DED, die Schmitz-Stiftungen, vor und berichten wieder über aktuelle Ereignisse aus und um den DED. So ist durch das breite Medienecho bereits bekannt, dass zum 1. Januar 2011 der DED mit InWEnt und der GTZ zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fusionieren wird. Viele Einzelheiten sind bis zu diesem Datum noch zu klären, doch das Logo der neuen Organisation wurde bereits am 3. September 2010 der Öffentlichkeit vorgestellt.

Ich wünsche eine interessante Lektüre und freue mich auch über Kommentare zu diesem Heft.

Ihre

Maria Ehrke-Hurtado

Michael Hartwig

Mongolei – Der Berater kommt. – Alles gut? 44

Christina Alff, Jutta Heckel

Auf dem Weg zur eigenen Beraterrolle 46



Manchmal ist es schwierig, seine Rolle als Beraterin zu finden. Auf beiden Seiten muss zunächst ein Klärungsprozess stattfinden. Hilfreich ist dabei der Austausch mit anderen DED-Kollegen und manchmal braucht man auch eine Idee, um den gordischen Knoten zu durchschlagen. Und dann kann die Beratung doch noch eine Erfolgsgeschichte werden.

Seite **24**

BLICKPUNKT

Kooperationen 48

Inland 50

Veranstaltungen 50

Ausland 51

Bildungsarbeit 52

KULTUR

Literatur 53

OFFENE STELLEN 55

Impressum 55



Den Beratungsprozess planen

Unterschiedliche Beraterrollen von DED-Fachkräften

Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) entsendet Fachkräfte für unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten in Partnerländer. Abhängig von den Einsatzbereichen und den Partnerorganisationen können die Rollen der Fachkräfte sehr unterschiedlich sein. Der DED orientiert sich am Leitbild nachhaltiger Entwicklung. Er konzentriert sein Dienstleistungsangebot auf die Kompetenzentwicklung von Partnerorganisationen und Zielgruppen. Kompetenzentwicklung heißt, Partnerorganisationen und Zielgruppen dabei zu unterstützen, selbst Lösungsoptionen zu entwickeln. Alle Rollen, die Fachkräfte in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern einnehmen, enthalten daher immer auch eine Beratungskomponente.



Der Berater gibt nicht Lösungen vor, sondern unterstützt den Partner dabei, selbst Lösungen zu finden.

nen. Diesem Gedanken sind auch die nachfolgenden Ausführungen gewidmet.

Die Fachkraft kann je nach Beratungssituation sehr unterschiedliche Rollen einnehmen. In den Zusammenhängen, in denen der DED mit seinen Partnern arbeitet, kann der Beratungsaspekt ein größeres oder kleineres Gewicht haben. Manchmal ist die Fachkraft mehr oder weniger verantwortlich für die Problemlösung und sogar für deren Umsetzung. Manchmal handelt es sich um den Transfer von Know-how (Fach- oder Expertenberatung). In anderen Situationen berät und begleitet sie einen Prozess, in dem die Partnerorganisation die Verantwortung für die Problemlösung und deren Umsetzung weitgehend selbst übernimmt. Manchmal geht es in der Beratung eher um die Stärkung des Problemlösungspotenzials bei Personen, Gruppen und Organisationen (Prozessberatung).

Der Beratungsanteil kann in den verschiedenen Rollen sehr unterschiedlich sein, und er kann sich im Verlauf der Zusammenarbeit verändern: Zu Anfang kann es wichtiger sein, durch Mitarbeit ein Vertrauensverhältnis zur Partnerorganisation aufzubauen; später kann es wichtiger werden, sich stärker aus der Umsetzung zurück zu nehmen.

Mitarbeitende Beraterinnen und Berater

Beratung und Mitarbeit sollten dabei nicht gegeneinander ausgespielt werden. In der Regel treten die beiden Aspekte in den unterschiedlichen Rollen in einer jeweils verschiedenen Mischung auf. Mitarbeit in der Partnerorganisation in einer „Linienfunktion“ entspricht zunächst nicht der Vorstellung von Nachhaltigkeit, Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Wenn ein Arzt in einem Krankenhaus selbst Operationen durchführt, wenn ein Lehrer in der Schule den Schülern Unterricht erteilt, wenn ein Stadtplaner in einer Kommunalbehörde Stadtentwicklungspläne erarbeitet, dann hat er den Kranken, den Schülern geholfen, vielleicht sogar zur Entwicklung der Stadt beigetragen, aber eben nicht zur Entwicklung des Krankenhauses, der Schule oder der Kommunalbehörde einschließlich ihrer jeweiligen Mitarbeiter. Es stellt sich zu Recht die Frage, wer diese Tätigkeiten ausführen wird, nachdem die Fachkraft das Land verlassen hat. Auf der anderen Seite arbeiten die Fachkräfte des DED häufig in Organisationen, die relativ schwach sind. In der Realität wird es eher der Normalfall sein, dass die Fachkraft auch immer bei der Erbringung von Dienstleistungen und der Herstellung

In seinem Dokument „Orientierungsrahmen Beratung“ betont der DED die Wichtigkeit dieses Themas. Es beschreibt, wie wir an der Qualitätsverbesserung der Beratung arbeiten. Im Zentrum steht die Planung des Beratungsprozesses mit der Partnerorganisation, die Vereinbarung über die Rolle der Fachkraft hinsichtlich der Beratung und der Dialog mit der Partnerorganisation während der Zusammenarbeit, damit situationsgerechte Anpassungen der Aufgaben und der Rolle der Fachkraft zeitnah vorgenommen werden kön-

von Produkten der Partnerorganisationen, zumindest zeitweise, eingebunden ist. Ohne ihre Initiative und Beteiligung an der Umsetzung der durch Beratung erarbeiteten Produkte kommt manchmal der Prozess nicht in Gang oder es passiert zu wenig. So kann auch die Beteiligung an der Umsetzung für die Nachhaltigkeit der Beratung von Bedeutung sein. Nicht das Eingebunden sein ist das Problem, sondern wenn der Mitarbeitende zum Macher wird. Dass dies mitunter auch eine Gratwanderung ist, macht die Herausforderung dieser anspruchsvollen Tätigkeit aus.

In der Realität sind diese beiden Funktionen – Mitarbeit und Beratung – eng miteinander verknüpft. Es hängt von der konkreten Handlungssituation, der Partnerorganisation und von der zeitlichen Dauer der Zusammenarbeit ab, welchen Anteil die Beratung und welchen Anteil die Mitarbeit einnehmen sollte. Dies ist auch immer wieder ein Aushandlungsprozess zwischen DED und Partnerorganisation und muss jedes Mal aufs Neue vereinbart werden.

Damit aber rückt der Beratungsprozess stärker in den Mittelpunkt. Wie andere Prozesse auch, muss Beratung geplant, Ziele müssen vereinbart, Rollen und der Auftrag von Beratung geklärt werden. Der Prozess muss von Zeit zu Zeit reflektiert und Anpassungen vorgenommen werden. Was sich selbstverständlich anhört, ist dies in der Praxis häufig nicht.

Der Erfolg der Beratung hängt davon ab, dass Klarheit über die Rolle des Beraters besteht.



© Britta Radtke

Beratung als soziale Interaktion

Beratung ist Interaktion, sie hat einen inhaltlichen Aspekt und einen Beziehungsaspekt. Die Qualität der Beratung wird durch das gelungene Zusammenspiel beider Aspekte bestimmt. In der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) stehen häufig die Ziele und Inhalte der Beratung im Vordergrund. Die Interaktion, das heißt die Beziehungsebene wird eher unterschätzt. Das ist interessant, weil es den Erfahrungen in der EZ so offensichtlich widerspricht. In der Regel treten Probleme nicht auf der Ebene der Inhalte oder der fachlichen Kompetenzen der Fachkraft auf, sondern liegen auf der Ebene der Interaktion. Der Umgang mit kulturellen Unterschieden, Wahrnehmungen, interkulturelle Sensibilität, Rollenbewusstsein, das heißt die Herstellung von Distanz zur eigenen Tätigkeit sowie der Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen hinsichtlich der Rolle der Fachkraft sind die großen Herausforderungen.

Wenn wir Beratung planen, dann planen wir Aufgaben und Verantwortlichkeiten, also die Inhalte der Beratung. Selten planen wir und reflektieren auf die Interaktion und den Prozess, das „Wie“ der Beratung. Dies deutet darauf hin, dass wir uns im Bereich der Beratung stärker auf den Output, auf die Leistungen, die durch Beratung zur Verfügung gestellt werden, und weniger auf den Prozess fokussieren.

Wenn die Probleme aber auf der Interaktionsebene liegen, dann müssen wir mit unseren Partnern mehr über diese Interaktion reden und eine Planung des Beratungsprozesses vornehmen, die mit den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beratung verknüpft ist.

Phasen der Beratung

Die einschlägige Literatur zum Thema schlägt eine Einteilung des Beratungsprozesses in unterschiedliche Beratungsphasen vor. Die Struktur des Problemlösungsprozesses wird als Grundlage für die Strukturierung des Beratungsprozesses übernommen. Entlang dieser Phasen kann der Beratungsprozess geplant, durchgeführt und überprüft werden und von Zeit zu Zeit an die Notwendigkeiten der Zusammenarbeit angepasst werden.

Ziel der Orientierungsphase (Auftragsklärung) ist es, dass Beraterin und Mitglieder der Partnerorganisation sich kennen gelernt und eine positive Beziehung aufgenommen haben. Erwartungen an den Beratungsprozess sind geklärt. Rolle und Mandat der Beraterin sind vorläufig definiert.



Am Ende der Diagnosephase (Klärungsphase) existiert ein Überblick über Probleme und zugrundeliegende Ursachen, die mit Hilfe der Beraterin bearbeitet/gelöst werden sollen. Die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten, die mit den Problemen und möglichen Lösungen in Verbindung stehen, sind bekannt.

In der Veränderungsphase (Umsetzung) wird die kurz- und mittelfristige Beratungsstrategie (ein Jahr) mit klaren Zielen, Resultaten und Aktivitäten definiert. Dies umfasst auch eine gemeinsame Definition der Beratung, also die Klärung von Methoden und Instrumenten der Beratung. Die Umsetzung erfolgt entlang dieser Planung.

Ziel der Abschlussphase ist zum einen die Überprüfung des Beratungsprozesses und Stabilisierung des bisher Erreichten und zum anderen die Planung des nächsten Beratungszyklus auf Basis der gemachten Erfahrungen.

Beratungszyklen

Diese Phasen werden während eines Beratungsprozesses mehrfach durchlaufen. Wie oft dies geschieht, ist dabei abhängig von den Planungszyklen der Beratung und sollte mit der Partnerorganisation in der Planungsphase vereinbart werden. Legt man einen einjährigen Planungszyklus zugrunde, so würde am Ende des Jahres eine Überprüfung des Beratungsprozesses durchgeführt. Die Ergebnisse der Überprüfung können entweder in eine neue Situationsanalyse münden oder, falls sich nichts Grundlegendes an der Situation verändert hat und sich keine Anhaltspunkte für eine Revision der Situationsanalyse ergeben haben, gleich zur Planung des nächsten einjährigen Beratungszyklus führen. Ein solcher Zyklus sichert der Beratung eine gewisse Systematik und die Möglichkeit, in einen gemeinsamen und strukturierten Dialog zwischen Berater/Beraterin und Partnerorganisation über den Beratungsprozess zu treten.

Dabei hilfreich sind auch die verschiedenen Instrumente, die uns im Rahmen unseres Qualitätsmanagements nach EFQM/QaP (European Foundation for Quality Management/Qualität als Prozess) zur Verfügung stehen. So dient zum Beispiel das Befragungsinstrument (DLQ) zur Feststellung der Zufriedenheit der Partnerorganisationen mit den Beratungsdienstleistungen des DED dazu, mit Partnerorganisationen in einen Dialog über die Ergebnisse einzutreten und die Qualität der Beratung weiter zu verbessern.

Dieser Dialog ist umso wichtiger als die Orientierung am Leitbild nachhaltiger Entwicklung bedeutet, dass der Beratungsprozess, die Rolle der Fachkraft und gegebenenfalls die Veränderung der Rolle während einer meist mehrjährigen Zusammenarbeit geplant werden müssen. Damit kann die Überbewertung inhaltlicher Ziele gegenüber dem Beziehungsaspekt der Zusammenarbeit vermieden und der Einsicht Rechnung getragen werden, dass die Qualität der Beratung genauso vom Beziehungsaspekt wie vom Inhaltsaspekt abhängt.

Dr. Joachim Stahl

Dr. Joachim Stahl, Mitarbeiter des DED in der Gruppe Qualitätssicherung, Wissensmanagement und Evaluierung und Mitverfasser des Orientierungsrahmens Beratung.

Die Qualität der Beratung wird nicht nur von den Inhalten, sondern auch von der Beziehung zwischen dem Berater und dem zu Beratenden bestimmt.

Laos

Um die Ecke denken

Beratung im interkulturellen Kontext

Als das laotische Trainingszentrum PADETC aufgrund der großen Nachfrage nach seinen Bildungsaktivitäten 2007 organisatorisch an seine Grenzen stößt, wird der DED um eine Fachkraft für Organisations- und Managementberatung gebeten. So kommt die Personal- und Organisationsentwicklerin und Autorin dieses Artikels nach Laos. Sie berichtet über ihre Herangehensweise an diese Aufgabe und über die Highlights ihrer Arbeit.



Darf ich mich vorstellen? Diesmal in Form einer ungewöhnlichen Mind Map Präsentation.

Seit zwölf Jahren setzt sich das laotische *Participatory Development Training Center* (PADETC) für die Verbesserung von Schulbildung sowie für die Verminderung von Armut in den ländlichen Gebieten ein. „*Development must come from within*“ (Entwicklung muss von innen kommen.), das ist eine wichtige Kernaussage des Direktors Mr. Somphone für den Auftrag von PADETC. „Wir arbeiten an der Basis, unsere laotischen Mitarbeiter haben ein sehr gutes Netzwerk in ganz Laos aufgebaut. Wir sind dicht an der Zielgruppe dran und haben einen ganzheitlichen Ansatz.“

Tatsächlich hat PADETC schon über 200.000 Jugendliche in 16 Provinzen trainiert, etliche Jugendgruppen aufgebaut, und auch in der ländlichen Entwicklung leistete PADETC Pionierarbeit. In vielen laotischen Dörfern waren bereits PADETC-Mitarbeiter in der Gemeindeentwicklung tätig, haben landwirtschaftliche Techniken vorgeführt und zu Umwelt und Gesundheitsproblematiken aufgeklärt.

Ankommen und ein Lernender sein

Der Berater ist zu Projektbeginn ein Lernender. Direktor Somphone ist der Meinung, die Fähigkeit eines Beraters, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, sei genauso wichtig wie die Fachkenntnisse und professionelle Ansätze, die er mitbringt. Zuerst muss Zeit investiert werden, um sich gegenseitig kennenzulernen und eine gute Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe aufzubauen. Das Eis muss erst gebrochen, kulturelle Barrieren gegenseitig abgebaut und eine Brücke der Verständigung aufgebaut werden. Eine rein technische Beratung ist seiner Meinung nach nicht nachhaltig, wenn der zwischenmenschliche Aspekt fehlt.

Am Anfang gab es Irritationen auf beiden Seiten. PADETC hatte zuvor noch nie mit einem internen Berater gearbeitet und wusste nicht genau, wie und wo man nun anfangen sollte. Der Direktor und die Seniormanager schienen sehr beschäftigt. Man beschloss, dass ich zuerst die Verwaltungsabteilung kennenlernen sollte, und das war ein großes Glück. Denn es ergab sich gleich die Gelegenheit aktiv zu werden und dabei viele Mitarbeiter kennenzulernen und somit Berührungspunkte abzubauen.

Herausfinden, wo etwas geändert werden muss

Beratung findet nur statt, wenn es eine Nachfrage gibt, einen ernsthaften Wunsch, etwas zu verändern und einen gewissen Leidensdruck, etwas verändern zu müssen. Dort, wo der Druck am größten war, konnte ich ansetzen und unterstützen. In der Verwaltung sollten dringend Stellenbeschreibungen entwickelt werden. In meiner Rolle als Personalexpertin bot ich an, mit den Mitarbeitern Entwürfe zu schreiben. Dazu holte ich mir das Mandat, Manager und Mitarbeiter interviewen zu dürfen. So konnte ich Kontakte knüpfen, Informationen bekommen und den Bedarf ermitteln. Meine Zuarbeit wurde sehr geschätzt, das Eis war gebrochen, und nun hatte auch der Direktor mehr Zeit für mich.

In vielen Gesprächen zur Organisationsentwicklung wurden Ideen geschmiedet, Probleme analysiert und die nächsten Schritte angedacht. Ich visualisierte meine Analysen mit *Mind Maps* und Zeichnungen. Damit konnten gemeinsam Bilder und Strukturen reflektiert werden. Ich erhielt wertvolle Informationen und konnte den Kontext klären und PADETC unterstützen, Problemfelder zu benennen. Als wir ein regelmäßiges wöchentliches Treffen mit allen Seniormanagern einrichteten, wurden die Pläne konkreter, und in einem Workshop konnte die Strategie entwickelt werden.

PADETCs Strategie bestand darin, Kompetenzen zu bündeln und Projekte, Arbeitsfelder zu dezentralisieren. Bis 2012 sollen zehn Lern- und Trainingszentren, die sich jeweils auf ein Fachgebiet spezialisieren, Trainings und Dienstleistungen anbieten. Eine ökologische Farm von PADETC im Süden von Laos galt bereits als ein erfolgreiches Beispiel, ein *Best Practice*-Modell. Die Farm bietet auf ihren Anbauflächen Trainings an und demonstriert vielfältige ökologische Anbaumethoden für eine breite Zielgruppe.

Diese Vision beflügelte die Seniormanager, und nun konnte es nicht schnell genug gehen. Für die Führung und das Management dieser Lernzentren mussten verschiedene Managementkompetenzen aufgebaut werden.

Beratungsziele und -aufgaben definieren

Nach einem halben Jahr bei PADETC waren damit auch meine Beratungsaufgaben und die Ziele klarer. Ich beriet als Expertin das Personalmanagement und coachte die Personalmitarbeiter bei ihren operativen Aufgaben. Als Prozessberaterin entwickelte ich gemeinsam mit den Seniormanagern die Schritte der Organisationsentwicklung und steuerte die fortlaufenden Veränderungen. Als Coach und Personalentwicklerin über-



Seniormanager übernehmen Prozessverantwortung, hier bei der Durchführung einer SWOT Analyse. Die Beraterin assistiert.

nahm ich die Aufgabe, die neuen Zentrumsmanager in Führung und Management *on the job* zu trainieren.

Als Trainerin war es eine besondere Herausforderung, sich mit der Lernkultur der Laoten auseinanderzusetzen und Methoden zu entwickeln, die nachhaltiges Lernen, Anwenden und Verändern ermöglichen. In Abstimmung mit dem Seniormanagement konzipierte ich monatliche Trainingstage, um Organisations- und Personalentwicklung miteinander zu verzahnen. In einem regelmäßigen Rhythmus mit Feedbackschleifen wurde der Fortschritt ausgewertet und weiteres notwendiges Vorgehen vereinbart.

Meine deutschen Trainingsansätze und -methoden musste ich stark revidieren. Die laotischen Teilnehmer waren viel mehr visuell und Aktivitäten orientiert. Lernen musste sichtbar, fühlbar und erlebbar werden. Somit entwickelte ich audiovisuelles Material, wie Fotodemonstrationen, *Mind Maps* (eine „Gedankenlandkarte“ um ein zentrales Thema), Management Cartoons, Rollenspiele und Unternehmenstheater, um abstraktes Managementwissen eingängig zu vermitteln. Der Fokus lag auf der unmittelbaren Umsetzung von Managementtechniken und -instrumenten. Die Teilnehmer sollten das Gelernte gleich nach dem Training bei ihrer Arbeit anwenden. Im nächsten Training berichteten sie dann von ihren Erfahrungen. Durch die

gute Gruppendynamik zwischen den Managern des Zentrums entstand eine intensive Lernatmosphäre. Lernerfahrungen wurden in engmaschigen Schleifen über ein Jahr reflektiert. Das Training wurde somit mehr zum *Coaching on the job*. Wir stellen fest, dass nur diese ganzheitliche und langfristige Coachingmethode zu einem nachhaltigen Lernen und *Capacity Building* (Vermitteln von Wissen und Handlungskompetenz) führt. Dabei hatte meine Rolle als Trainerin und Coach durch professionelle Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und wertschätzende Kommunikation eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion.

Zusätzlich war es mein Ansatz, Kompetenzen aus dem laotischen Alltag zu nutzen und auf Managementaufgaben zu übertragen. Wenn es um die Planung und Organisation von religiösen Festen geht, sind die Laoten Experten. Dieses Wissen haben wir herausgearbeitet und auf ihre Projektplanung übertragen.

Stimmige Managementinstrumente und -systeme entwickeln

Eine Vision entwickeln ist eine Sache, die gesamten Mitarbeiter mobilisieren eine andere. Hier zeigten sich Lücken in der Kommunikation, in der Transparenz von Prozessen und in der Mitarbeiterführung.

Manager der neuen Trainingszentren erhalten ihr Zertifikat nach einem Jahr Inhouse Managementtraining.



In mehreren Schritten der Reflektion und Diskussion, des Lernens und Erprobens von professionellen Systemen, etablierte PADETC ein eigenes Managementsystem, das für die laotische Organisationskultur stimmig ist. Regelmäßige wöchentliche Meetings, standardisierte Planungs- und Berichtsverfahren, eingebettet in eine vierteljährliche Rückschau, ermöglichen nun Transparenz und Projektsteuerung.

PADETC organisiert jedes Quartal einen sogenannten *Quarterly Review* (Quartalsrückblick), um den Status für das Projektmanagement zu erheben. Projektmanager präsentieren dort ihre Ergebnisse der letzten drei Monate sowie Highlights und Probleme. Genauso wichtig ist der soziale Aspekt, ein gemeinsames Mittagessen, Rollenspiele oder ein Feldbesuch. Mit den *Quarterly Reviews* wurde PADETC zu einer lernenden Organisation. Gemeinsam lernten die Manager von ihren Erfolgen, sie teilten Probleme und suchten zusammen Lösungen. Das Quartals-treffen wird zum sinnstiftenden Ritual, das Gemeinschaft bildet, positive Energien freisetzt und Wandel ermöglicht.

Prozesskompetenz aufbauen und den Ausstieg vorbereiten

Als interner Berater auf Zeit heißt es auch, vorausschauend an die Ausstiegsphase zu erinnern und darauf vorzubereiten. Kompetenzen müssen auf die internen Manager und Mitarbeiter übertragen werden. Aus diesem Grund habe ich die erfolgreichsten 13 Methoden und Instrumente, die ich bei PADETC angewandt habe, in einem Handbuch mit Zeichnungen visuell aufgearbeitet. Wie man erfolgreich plant, Monitoring und Evaluationssysteme aufbaut, Feedback gibt und Erfolgsgeschichten sammelt, wird in Bildern Schritt für Schritt erklärt. Für einige Instrumente haben wir zusätzlich Lernvideos produziert. Seniormanager und Zentrumsmanager wurden in den Methoden geschult und setzen ihre neuen Fähigkeiten in Sitzungen und bei Workshops ein.

Die zehn Lernzentren sind inzwischen aufgebaut, bieten Trainings an und werden sich weiter etablieren. Die Managementstrukturen, Arbeitsabläufe und -prozesse sind standardisiert und transparent. „*Development must come from within*“, den laufenden Wandel bewältigt die Organisation selbst von innen heraus. Der Berater und Coach ist dabei nur ein Klärungshelfer, Motivator und Impulsgeber.

Eine Untersuchung (Evaluation) zur Nachhaltigkeit zeigt, dass die Managementinstrumente und -systeme zu 74 Prozent nachhaltig sein sollten. Eigenverantwortung, Selbstvertrauen und eine positive Bindung zu PADETC sind nach drei Jahren deutlich gestiegen.

Nach drei Jahren „um die Ecke denken“ geht mein Einsatz bei PADETC zu Ende. Unsere einzigartige Beratungsbeziehung aber bleibt, mittlerweile macht mir „um die Ecke denken“ nämlich ziemlich viel Spaß.

Maïke Wischmann

Maïke Wischmann ist Personalmanagerin, Personal- und Organisationsentwicklerin und seit 2007 Entwicklungshelferin des DED in Laos.

Info



Der *Visual Guide* ist in englischer Sprache innerhalb Deutschlands zu einem Unkostenpreis von 12,00 Euro erhältlich und unter folgender Adresse zu bestellen:

contact@the-capacity.org

Veränderung für die Basis oder mit der Basis?

Ein besonderer Anspruch an Beratung

Die Fachkräfte des DED arbeiten primär auf lokaler und regionaler Ebene. Sie leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass Veränderungsprozesse, die auf übergeordneten Ebenen angestoßen werden, tatsächlich vor Ort ankommen können.

Entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen, die legislativ oder strukturell auf nationaler Ebene geschaffen werden, brauchen ihre regionalen Transmissionsriemen und lokalen Stützen – Strukturen und Akteure –, um tatsächlich mit Leben gefüllt zu werden und bei der Bevölkerung ihre Wirkung zu entfalten. Hier setzt die Beratung durch den DED an.

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit sieht in der Umsetzung des „Mehrebenenansatzes“ einen komparativen Vorteil innerhalb der internationalen Zusammenarbeit. Institutionen und Akteure in den Partnerländern werden auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene beraten und unterstützt, um ihre Kapazitäten zu stärken, so dass sie wirtschaftliche, politische sowie gesellschaftliche Prozesse, die zur Verbesserung der Lebensbedingungen insbesondere von benachteiligten Bevölkerungsgruppen notwendig sind, in Gang setzen beziehungsweise sich aktiv an ihnen beteiligen können.

Nationale Wasserversorgungssysteme zum Beispiel werden die Bevölkerung nur dann mit Wasser versorgen können, wenn vor Ort die Pumpen funktionieren, Wasserkiосks etabliert sind, Brunnen gewartet werden und die Menschen kontinuierlichen Zugang zu sauberem Trinkwasser haben. Kommunen und Distrikte, in deren Verantwortung diese Aufgaben liegen, werden mit Unterstützung des DED beraten und geschult, wie sie ihrer Verantwortlichkeit in der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung tatsächlich entsprechen können. Zudem werden Wassernutzergruppen beraten, wie sie selbst den Erhalt von Brunnen und Pumpen sichern und einen geregelten, nachhaltigen Zugang der Nutzerinnen und Nutzer selbst bestimmen können.

Die Wirkungen der Beratung der Fachkräfte des DED zeigen sich jedoch nicht nur vor Ort. Durch das Eingebundensein in das Gesamtgerüst der deutschen beziehungsweise internationalen Entwicklungszusammenarbeit ermöglichen die vor Ort gemachten Erfahrungen und erzielten Wirkungen einen direkten Informationstransfer zurück an Kooperationsstrukturen auf nationaler Ebene, um dort wiederum relevante Anpassungsleistungen möglich zu machen. So nutzt das Ministerium für Stadtplanung in Malawi die Vor-Ort-Erfahrungen bei der Erstellung seines Handbuchs zur Umsetzung von Planungsvorschriften. Oder nehmen wir das Beispiel der Einführung des computergestützten Finanzmanagements in Kenia, welches durch Beratung des DED auf kommunaler Ebene begleitet wurde. So konnte schnell herausgefunden werden, was funktioniert und was nicht und direkt auf die nationale Ebene zurückgespiegelt werden. Diese Art von Realitätsprüfung dient der Nachhaltigkeit und fördert die Motivation der am Vorhaben Beteiligten.

Stärkung der Kompetenzen der Partner

„Wir arbeiten partnerorientiert, partizipativ, zielgruppennah und unterstützen strukturelle Veränderungsprozesse von unten.“ So steht es im Leitbild des DED und wird in den Entwicklungsmaßnahmen, die der DED mit über 1.500 internationalen und einheimischen Fachkräften unterstützt, umgesetzt. Ziel von Beratung durch die Fachkräfte des DED ist die Kapazitätsstärkung der Partnerorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene. Es ist die Befähigung zum Gestalten und das Begleiten von Prozessen, die die Zielgruppen, also die Menschen, die von Entwicklungszusammenarbeit letztendlich profitieren sollen, in den Mittelpunkt stellt. *Ownership*, also die Eigenverantwortung der Partner und damit logisch verbunden partizipatives Vorgehen in allen Stadien der Entwicklungsmaßnahmen sind traditionell wichtige Elemente der Arbeit des DED. Die Partnerorganisationen werden befähigt, sich verändernde Handlungsspielräume zu nutzen, um politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungsprozesse (mit) zu gestalten. So werden zum Beispiel Verbände, Kammern und unternehmerische Interessensgruppen beim Aufbau und der Entwicklung ihrer Organisation beraten, um wiederum ihre Beratungstätigkeit gegenüber kleinen und mittelständischen Unternehmen zu professionalisieren und die Interessen ihrer Mitgliedsbetriebe im politischen Raum besser vertreten zu können.



© Florian Kopp

Wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Beratung ist ein Vertrauensverhältnis, das nur mit interkultureller Sensibilität aufgebaut werden kann.

Gerade wenn das Ziel die Nutzung von Handlungsspielräumen ist, um Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, erhält Beratung im interkulturellen Kontext einen besonderen Mehrwert. Der Blick von außen, das Infragestellen von Alltäglichkeiten, die Notwendigkeit von „sich-erklären-lassen“, bietet die Möglichkeit zur Analyse von vermeintlich Selbstverständlichem und öffnet den einen oder anderen Spielraum.

Zentrale Bedeutung von Kommunikation und Sprache

Da der DED basisnah arbeitet, stellen sich hier besondere Herausforderungen. Nur wenige Menschen der Partnerorganisationen haben in Europa oder Nordamerika studiert oder gearbeitet. Die Kenntnis europäischer Kultur und Verhaltensweisen sind dort sicherlich weniger ausgeprägt als in den Führungsetagen des Finanzministeriums im Partnerland. Diesem Fakt muss der Beratungsprozess von Anfang an Rechnung tragen – insbesondere, wenn Zielgruppen nicht nur vom Prozess profitieren, sondern in ihn eingebogen werden sollen.

Die Beraterinnen und Berater des DED sind vor Ort. So können sie Partnerorganisationen bei Bedarf auch bei der Arbeit im Stadtteil oder auf dem Dorf, bei Aktivitäten für und mit den Zielgruppen begleiten und eine direkte, konstruktive Rückmeldung geben. Will man Zielgruppennähe und Veränderungsprozesse nicht nur an der Basis, sondern mit der Basis umsetzen, ist es hilfreich, auf eine vielfältige Methodenkompetenz zurückgreifen zu können. Um diese Kompetenz innerhalb des DED weiter auszubauen, nutzt derzeit in etwa die Hälfte der DED-Fachkräfte die Möglichkeit, im

Rahmen ihrer Vorbereitung oder während ihres Heimaturlaubs ein Beratungstraining oder eine Fortbildung zu partizipativen Methoden zu besuchen.

Gerade die Anwendung insbesondere von partizipativen Ansätzen und Methoden, die auch weniger wort- oder verhandlungsstarke Partner aktiv einbeziehen, ist in diesem Kontext von hoher Relevanz. Aktives Zuhören ist notwendig. Sprachliche Verständigung ist erforderlich, was insbesondere in Drittsprachenländern eine tägliche Herausforderung ist. Beratung mit Übersetzung wird von den meisten Beratern als Hemmnis empfunden. Die Motivation, auch Sprachen wie Khmer oder Creole zu lernen, ist bei vielen DED-Fachkräften folglich hoch und der Spracherwerb Teil ihrer Vorbereitung in Deutschland wie im Partnerland. Des Weiteren bietet die Zusammenarbeit beziehungsweise die Arbeitsteilung mit einheimischen Fachkräften des DED im Beratungsprozess eine gute Brückenfunktion an der Basis, von der alle Seiten profitieren.

Kurzum: Es ist ein Qualitätskriterium der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, dass die Kompetenzen der DED-Fachkräfte, ihre Ideen, Methoden und Erfahrungen, ihre basisnahe Fachlichkeit zur Beratung von Partnerorganisationen im Gesamtspektrum des *Capacity Development* (Kapazitätsstärkung) ihren Platz haben und in einem gemeinsam mit den Partnern konsequent umgesetzten Mehrebenenansatz zu breiter Wirkung kommen.

Andrea Winter

Andrea Winter ist Leiterin der Fachgruppe Wirkungsorientierung des DED.

Peru

Aufarbeitung der Vergangenheit durch Dialog

Postkonflikt-Beratung in den peruanischen Anden



© Martin Behringer

Peru war von 1980 bis 2000 von einem internen Krieg betroffen, der in Ayacucho seinen Ausgang nahm und dessen Hauptakteure die Guerillabewegung Sendero Luminoso (Leuchtender Pfad) und das peruanische Militär waren. Bis heute leiden die Menschen unter den Auswirkungen der brutalen Gewalt, vor allem im Department Ayacucho. Mit einem neuen Beratungsmodell versucht dort der Zivile Friedensdienst (ZFD), den Menschen bei der Bewältigung dieser Vergangenheit zu helfen.

Können wir vielleicht die Särge in Eurem Büro unterstellen? Wir wissen nicht, was wir mit den kleinen Seelen über Nacht machen sollen.“

Diese Anfrage erreichte uns Ende November 2009. An diesem Tag übergab die Staatsanwaltschaft von Ayacucho 105 exhumierte und identifizierte Leichen aus dem Distrikt Santo Tomás de Pata in den peruanischen Anden an ihre Familienangehörigen. Sie fielen in den Jahren 1982 bis 1995 Übergriffen des *Sendero Luminoso* und des Militärs zum Opfer. Die Särge mit den Überresten sollten am nächsten Morgen in ihre Dörfer überführt und dort beerdigt werden. Die Anfrage kam von einer lokalen Nichtregierungsorganisation, die wir, die Autoren, im Rahmen unserer ZFD-Tätigkeit beraten. Die Organisation begleitet in dieser Region die Menschen bei der Bewältigung der gewaltsamen Vergangenheit.

Laut Bericht der peruanischen Wahrheits- und Versöhnungskommission vom August 2003 forderte der Krieg 69.280 Tote und Verschwundene. Mit 40 Prozent dieser Opfer war Ayacucho das am stärksten betroffene Department Perus. Die Auswirkungen der Gewalt sind nach wie vor zu spüren, im persönlichen, familiären und im Gemeindeleben. Werte, Normen und Gewohnheiten haben sich verändert, ein großer Teil der Bevölkerung ist traumatisiert, die ökonomische Produktivität ist beeinträchtigt, und man spürt ein tiefsitzendes Misstrauen untereinander.

La Hoyada, die größte Exhumierungsstätte Lateinamerikas am Rand von Ayacucho.

Vor diesem Hintergrund fanden 2007 Überlegungen statt, im Zivilen Friedensdienst ein neues Projekt einzurichten, das Beratung bei der Umsetzung der Empfehlungen der Wahrheits- und Versöhnungskommission für die verschiedensten zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteure anbietet. Anfang 2009 nahm das Projekt *Apoyo para la Paz* (Hilfe für den Frieden), als institutionelles Projekt des angesehenen Sozialforschungsinstituts *Instituto de Estudios Peruanos* (IEP), seine Arbeit auf.

Erinnerungsarbeit und Friedenserziehung

Das Projekt *Apoyo para la Paz* besteht aus einem vierköpfigen Team, zwei einheimischen und zwei internationalen Fachkräften, und bietet auf Anfrage einer Vielzahl von Akteuren Beratung an, ist also nicht nur für eine Partnerorganisation tätig. Das Beratungsangebot des Büros hat drei Schwerpunkte: Erinnerungsarbeit, Friedenserziehung und Dialogräume. Ziel ist die Stärkung von Friedensakteuren in Ayacucho bei der zivilen Konfliktbearbeitung. Diese sollen sich verstärkt für die Einhaltung der Menschenrechte, Entschädigungsleistungen für Opfer des internen Krieges und die Verbesserung der psychosozialen Situation der betroffenen Bevölkerung einsetzen sowie gemeinsame Strategien entwickeln und verschiedene Akteure miteinander verknüpfen.

Apoyo para la Paz hat drei Prinzipien:

1. Es ist kein eigenes Projekt in Konkurrenz zu bereits bestehenden, sondern es will diese unterstützen.
2. Das Team ist beratend und begleitend in Aktivitäten und Projekten verschiedener Organisationen und staatlicher Institutionen im Department Ayacucho tätig. Das ist wichtig, da im hiesigen Konfliktkontext, in dem auch zwischen verschiedenen Organisationen Misstrauen besteht, *Apoyo para la Paz* in seiner Rolle dazu beitragen kann, Hemmschwellen abzubauen und als Brücke zwischen den Akteuren zu fungieren.
3. *Apoyo para la Paz* verfügt über keine finanziellen Mittel, die an Partnerorganisationen für deren Projekte zu verteilen wären.

© Murat Tebetebei



Trauermarsch
in Ayacucho.

Da Beratung insbesondere in einem Postkonfliktkontext nur geleistet werden kann, wenn eine Vertrauensbasis mit den lokalen Akteuren aufgebaut ist, stand zunächst im Vordergrund, Kontakte aufzunehmen und an Sitzungen, Versammlungen oder Konferenzen teilzunehmen. Wesentlich zur Vertrauensbildung trugen hierbei die beiden ayacuchanischen Kollegen bei, die über vielfältige Kontakte und Arbeitserfahrungen verfügen und quechuasprachig sind.

Apoyo para la Paz wurde im Juli 2009 öffentlich vorgestellt. In der Folgezeit besuchten viele Akteure das Büro, um sich genauer zu informieren, und wir erhielten erste Anfragen auf Beratungsleistung. Anfänglich gab es jedoch noch Konfusion: Interessierte wandten sich zum Beispiel an das Büro in der Hoffnung, Projektgelder oder eine Arbeitsstelle zu erhalten. Dies liegt auch daran, dass *apoyo* (Hilfe) oft auch als finanzielle Unterstützung verstanden wird.

Seit Anfang 2010 hat sich dies deutlich geändert. *Apoyo para la Paz* hat eine Reihe von Anfragen erhalten und es wurden mit mehreren staatlichen Institutionen, Nichtregierungsorganisationen und Vereinigungen von Opfern des internen Krieges Beratungsverträge abgeschlossen. Dabei geht es zum Beispiel um die Errichtung von Gedenkstätten, Seminare zur Stärkung von Opfernvereinigungen, künstlerische Wettbewerbe zur Aufarbeitung der Vergangenheit, Organisationsstärkung, Jugendbildungsarbeit zu Gewalt oder die Herstellung von Publikationen. Darüber hinaus werden flexibel punktuelle Beratungen geleistet, die vor allem von Gewaltopfern angefragt werden. Sie bitten um Informationen über den integralen Reparationsplan, Ex-



© Martin Behringer

humierungen und Massengräber und über den Nutzen, den die Anerkennung als Opfer bringt. Des Weiteren wenden sich viele nationale und internationale Wissenschaftler an *Apoyo para la Paz*, um Unterstützung bei ihren Forschungsarbeiten zu Postkonfliktthemen zu erhalten. Das Büro dient zunehmend, auch dank seiner Lage und Ausstattung, als Ort für Konferenzen, Dialoge und Begegnung, zum Beispiel für Treffen von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, die zuvor kaum Berührungspunkte hatten. Monatlich finden seit März 2010 Runde Tische statt, auf denen Forscher des IEP ihre Arbeiten im Postkonfliktkontext vorstellen und die dazu dienen, die akademische Diskussion auf nationaler Ebene mit der auf der lokalen zu verknüpfen.

Beratung in der Praxis

Wenn uns eine Beratungsanfrage erreicht, setzen wir uns mit den Anfragenden zusammen, klären ihr Anliegen, die verfolgten Ziele, die direkte Zielgruppe, die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen. Teamintern diskutieren wir anschließend darüber und entscheiden gemeinsam mit dem IEP, ob wir den Antrag annehmen. Danach werden die Aufgaben definiert und es wird festgelegt, welche beiden Teammitglieder aufgrund ihrer Kenntnisse und Interessen hauptsächlich für die jeweilige Beratung zuständig sind. Mit den Partnern wird ein Beratungsvertrag abgeschlossen und Arbeitspläne erstellt, in denen festgelegt wird, welche Aktivität wann, für wen und mit welcher Zielsetzung durchgeführt wird. In regelmäßigen, gemeinsamen Sitzungen werden anhand von systemischen Beratungsfragen (Perspektivenwechsel, persönliche Betrachtungen, Zukunfts- oder Differenzierungsfragen) die Aktivitäten vorbereitet.

Ansatzpunkt ist, dass die Eigenverantwortung immer bei den Partnern liegt.

Was sich in der Theorie gut anhört, stellt uns in der Praxis aber häufig vor Schwierigkeiten. Ayacucho folgt seinem eigenen Rhythmus; das Informelle hat oft die Oberhand. Vereinbarte Arbeitspläne werden nicht eingehalten, weil plötzlich andere Aktivitäten Priorität haben. Sitzungen fallen aus, weil die Partner nicht kommen. Oder sie finden ad hoc statt, weil sie unangekündigt erscheinen. Oder sie verzögern sich um mehrere Stunden, weil die Partner zu spät kommen. Diese Arbeit erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Geduld.

Im Lauf der vergangenen Monate ist uns zunehmend aufgefallen, dass wir manche Partner vor wirkliche Herausforderungen stellen, wenn wir sie nach den erwarteten Ergebnissen und Wirkungen ihrer Vorhaben fragen. Organisationen, die Erfahrungen mit Antragsverfahren und Berichtswesen haben, sind daran gewöhnt. Nicht aber kleine Vereinigungen zum Beispiel von Vertriebenen oder Opfern des internen Krieges, für die solche Fragen deutlich vereinfacht werden müssen. Insbesondere bei Menschen vom Land ruft auch der Abschluss eines Beratungsvertrages ein gewisses Unverständnis, wenn nicht gar Misstrauen hervor.

Dies stellt uns vor die Herausforderung, Beratungsmethoden zu „ayacuchanisieren“ und die Logik der Entwicklungszusammenarbeit verständlich und sinnvoll in den lokalen Kontext einzubringen. Nur dann wird es uns gelingen, aus dem Modellprojekt *Apoyo para la Paz* ein Erfolgsprojekt zu machen. Aber wir sind guter Dinge, da sich hier immer Mittel und Wege finden, um Probleme zu lösen. So war es auch im Fall der 105 Leichen aus Santo Tomás de Pata. Letztlich bot der Bürgermeister der Stadt Ayacucho an, die Särge in einem Stadtverwaltungsgebäude unterzubringen.

Martin Behringer / Priska Palacios

Martin Behringer ist Diplom-Pädagoge und arbeitet seit 2008 als Zivile Friedensfachkraft des DED in Peru.

Priska Palacios ist Diplom-Politologin und seit 2009 als Zivile Friedensfachkraft des DED in Peru tätig.

Indonesien

Einfach sagen, was zu tun ist, geht nicht

Beratung erfordert besondere interkulturelle Sensibilität

© Sandra Junge



Kai Krudewig berät Mitglieder der Tourismusgruppe Mas-Mas beim Schneiden eines Werbefilms.

Der DED arbeitet seit 2005 in Indonesien und seit 2006 im Schwerpunkt „Dezentralisierung und Gute Regierungsführung“. Er unterstützt im Bereich Kommunale Wirtschaftsförderung mehrere Behörden auf Provinz-, Distrikt- und Stadtebene auf Lombok und West-Timor bei Planung, Datenmanagement und der Einführung geografischer Informationssysteme sowie in der Beamtenaus- und -fortbildung. Ziel ist die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen, was wiederum zur Armutsminderung beitragen soll. Diesem Beitrag zugrunde liegen Interviews mit dem Entwicklungshelfer Kai Krudewig, den einheimischen Fachkräften Malia Husna und Sony Budi Nugroho sowie mit Pak Didik, dem Leiter der Wirtschaftsabteilung des Planungsamtes, die die Autorin Sandra Junge im April 2010 führte.

Lange prägte ein extrem zentralisiertes politisches System das viertbevölkerungsreichste Land der Welt (circa 237 Millionen Einwohner). Nach dem Sturz Suhartos 1998 begann der radikale Umbau. Durch Dezentralisierungsgesetze erhielten nun die Verwaltungen auf Distriktebene neue Aufgaben und Ressourcen. Viele der Behörden sind diesen Herausforderungen jedoch bis heute noch nicht gewachsen und haben sowohl mit strukturellen als auch personellen Problemen zu kämpfen. Der Beamtenapparat gilt in Indonesien als träge und aufgebläht, Vetternwirtschaft prägt das Karrieresystem. Korruption ist ein allgegenwärtiges Problem und bescherte Indonesien für 2009 Rang 111 von 180 des Internationalen Korruptionsindex (CPI). Regelmäßige Personalrotationen der Beamten innerhalb des ganzen Landes sollen dem ent-

gegenwirken. Nachhaltiges Wissensmanagement und langfristiger Kompetenz- und Beziehungsaufbau werden dadurch jedoch stark behindert.

Auch in Praya hatten diese Probleme dazu geführt, dass die Motivation der Beamten zu der Zeit, als der DED-Experte Kai Krudewig seine Arbeit aufnahm, so gut wie nicht mehr vorhanden war. „Damals wurde hier über Wirtschaftsförderung wie über das Wetter gesprochen und über Armutsbekämpfung, als ob es irgendwie etwas total Unemotionales wäre“, berichtet er. Um dies zu ändern, drehten er und die Beamten einen Film, der die Grundelemente von Wirtschaftsförderung aufzeigt. Der Weg war dabei ebenso entscheidend wie das Endprodukt. Für den Film fuhren die Verwaltungsmitarbeiter durch Zentral-Lombok, und viele von ihnen wurden so

zum ersten Mal direkt mit der Armut der Bevölkerung konfrontiert. Das führte dazu, dass sie sich bewusst wurden, welcher Handlungsbedarf in der Region besteht. „Wir wollten den Beamten das Gefühl geben, dass sie etwas dazu beitragen können, Leid und Elend zu reduzieren. Allein dadurch, dass sie gute Arbeit machen.“ Mit Erfolg. Die Kollegen erschienen regelmäßiger zur Arbeit und ein erster Schritt zu mehr Bürgernähe und zu einer bedarfsorientierteren Wirtschaftsförderung war getan.

Mit gutem Beispiel voran gehen

Nicht nur der Film hatte dazu beigetragen, dass die Beamten regelmäßiger zur Arbeit kamen, sondern auch das Verhalten der DED-Fachkräfte. Pünktlichkeit, regelmäßige Anwesenheit und strukturiertes Arbeiten waren dabei die „deutschen“ Grundsätze, die unter anderem von den Indonesiern bemerkt und als positiv zurück gemeldet wurden. „Der größte Unterschied ist, dass sie so strukturiert arbeiten, dass sie eine direkte Beziehung zu ihrer Arbeit haben und alles planen“, sagt Pak Didik, der Leiter der Wirtschaftsabteilung des Planungsamtes, wenn er nach den positiven Aspekten der DED-Arbeit gefragt

wird. Die Unterschiede in der Arbeitsweise seien eine gute Anregung, und er sieht die DED-Fachkräfte in diesem Sinne als ein Geschenk. Dabei geht es aber nicht um eine vollständige Adaption des deutschen Arbeitsstils, sondern um ein Annähern auf beiden Seiten, um Motivation zur Veränderung und das Einbringen neuer Aspekte in die eigene Arbeit.

Schlüsselfiguren im Lernprozess der Beamten sind auch die beiden einheimischen Fachkräfte (EFK) Malia Husna, Lia genannt, und Sony Budi Nugroho. Kritische Diskussionen in der Kantine, partizipative Entscheidungsfindung bei Meetings, der Umgang im Team miteinander – dies alles wird von den Beamten wahrgenommen. Darüber hinaus sind die beiden EFK Multiplikatoren. „Lia und Sony sind für uns ebenfalls Zielgruppe unserer Beratung, weil wir der Meinung sind, wenn die zwei top-fit sind aufgrund unserer Zusammenarbeit, dann können sie unheimlich gut wirken und langfristige Einfluss nehmen“, sagt Kai Krudewig.

Es wird viel diskutiert im Büro. Neben Wissenstransfer, Ideenaustausch und Strategiebesprechung wird auch über den Beratungsansatz gemeinsam mit den EFKs gesprochen, bevor gehandelt wird. Denn den Schritt nach außen machen überwiegend die Indonesier. Dabei haben die beiden oft ihre Probleme mit dem Beratungsansatz der deutschen Fachkräfte. Die EFK neigen dazu, Lösungen eher direkt zu präsentieren, anstatt nur Denkanstöße zu geben und Lösungen von den Partnern selbst entwickeln zu lassen. Dies läuft jedoch konträr zum indirekten Beratungsansatz, dem Grundsatz Hilfe zur Selbsthilfe, den Kai Krudewig befürwortet und von dem er auch die beiden EFKs überzeugen will.

Lösungen gemeinsam erarbeiten

Anfangs wurden die Beamten bei ihren Aufgaben eng betreut, durch gezielte Fragestellungen wurden Reflexionsprozesse in Gang gesetzt. Die Frage „Was ist effektive und effiziente Wirtschaftsförderung?“ wurde anhand von praktischen Beispielen angegangen, Grenzen, Chancen und Möglichkeiten von Wirtschaftsförderung sozusagen „on the job“ behandelt. Grundideen von demokratischer Entscheidungsfindung oder partizipativem Arbeiten, die in diesem Land mit sehr junger Demokratie und sehr hierarchischen Strukturen fast unbekannt sind, wurden dabei erprobt.

Die Beamten mussten immer selber mitarbeiten und haben keine Musterlösungen vorgelegt bekommen, zum Beispiel bei der Entwicklung eines Programms zur Förderung des Tourismus in der Region. Die DED-Fachkräfte initiierten eine Befragung im Süden Lomboks und halfen bei der Erstellung eines Fragebogens. Die Befragung wurde dann von den Beamten allein durchgeführt. So wurden Berührungsängste der Beamten abgebaut und sie konnten erkennen, dass auch ein Mehrwert für die Behörde entsteht, wenn Bedarfe und Meinungen der Wirtschaftstreibenden der Region in ihre Vorhaben einfließen.

Nach knapp zwei Jahren fand eine Neuausrichtung der Beratungsschwerpunkte statt, von der methodischen zur inhaltlichen Beratung. Mittlerweile arbeiten Kai Krudewig und Stefan Schumacher, der seit Ende 2009 Entwicklungsstipendiat in Praya ist, auch losgelöst von der Behörde, initiieren eigene Projekte, arbeiten direkt mit der Zivilgesellschaft zusammen und zeigen den Beamten so neue Felder im Bereich Wirtschaftsförderung auf. Gezielt werden Pilotprojekte gesucht, die auf andere Regionen übertragbar sind. Eines ist zum Beispiel das



© Sandra Junge

Kai Krudewig mit Pak Didik, dem Leiter der Wirtschaftsabteilung des Planungsamtes.

Projekt des dorf-basierten Tourismus in der Region Mas-Mas, wo eine Gruppe von Dorfbewohnern Führungen durch ihre Heimat anbieten. (Mehr Informationen unter <http://indonesien.ded.de>) Keiner der Beamten hätte an ein Projekt, das so enge Zusammenarbeit mit der Dorfgemeinschaft erfordert, geglaubt, wenn die DED-Fachkräfte sich dafür nicht engagiert hätten. Mittlerweile gehört es zu den Vorzeigeprojekten der Behörde im Bereich Tourismusförderung und erhält viel Aufmerksamkeit über die Grenzen des Distriktes hinaus.

Diese Entwicklung trägt auch den Erwartungen des Partners nach ergebnisorientierten Ansätzen Rechnung, da die Effekte solcher Projekte im Hinblick auf das Ziel

Armutsminderung besser evaluiert werden können als die bloße methodische Ausbildung der Beamten. Der Beratungsansatz ist dabei stets gleich geblieben, nämlich indirekt. Die Selbstständigkeit der Zielgruppe, sowohl im Prozess der Problemanalyse als auch der Lösungsfindung, ist für Kai Krudewig der Schlüssel zum Erfolg seiner Beratung.

Sandra Junge

Sandra Junge ist Diplom-Kauffrau und arbeitet seit 2010 als Entwicklungsstipendiatin des DED im Bereich Marketing und PR in Indonesien.



© Sandra Junge

Malia Husna arbeitet seit Juli 2008 mit dem DED in Zentral-Lombok im Bereich Wirtschaftsförderung, speziell im Bereich Tourismus. Sie hat Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung studiert.

Lia, was sind Ihre wichtigsten Aufgaben?

Eine meiner Hauptaufgaben besteht darin, mit der Zivilgesellschaft und lokalen Autoritäten zu sprechen – ich übersetze, was die DED-Experten sagen, aber es ist mehr eine „kulturelle Übersetzung“. In den meisten Fällen kann ich das, was der EH sagt, nicht direkt übersetzen und ich muss das sehr höfliche Bahasa Indonesia benutzen.

Aber ich habe auch meine eigenen Ideen zu dem Programm eingebracht. Wenn man mit dem DED arbeitet, wird man darin bestärkt, seine eigenen Fähigkeiten zu entdecken und seine

Sony Budi Nugroho, Kai Krudewig, Stefan Schumacher (hinten v. l. n. r.) und Malia Husna (vorne)

eigene Meinung kundzutun. Meine Aufgabe ist es zum Beispiel auch, Feedback zu geben und die Partner zu motivieren.

Wie sehen Sie Ihre Rolle als Einheimische Fachkraft?

Am Anfang hat mich die Partnerorganisation weniger als Berater, sondern mehr als

Übersetzer oder als Assistentin des EH wahrgenommen. Das hat sich mit der Zeit geändert. Kai hat mich immer ermutigt, mich selber einzubringen und durch meine Bemühungen im Job „zu wachsen“, akzeptieren sie mich jetzt als Beraterin und fragen mich direkt um Rat. Ich sehe mich selber als eine Brücke zwischen Indonesiern und Europäern. Ich versuche die Menschen zu „fangen“, sie zur Zusammenarbeit zu motivieren.

Seit Juli 2007 arbeitet Sony Budi Nugroho mit dem DED im Bereich Agrobusiness-Projekte. Er hat Wirtschaft und Tourismus studiert.

Wie wichtig sind kulturelle Aspekte für die Arbeit mit dem DED?

Manchmal geht es nur um Kultur, Verhalten und Einstellungen! Der wichtigste Punkt ist, sich

untereinander zu verstehen und Missverständnisse zu beseitigen. Zum Beispiel haben Indonesier eine andere Einstellung zu Zeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Dies müsste in den Beziehungen am Anfang klargestellt werden. Normalerweise sind die Experten sehr welt-offen, aber man braucht wirklich kulturelle Sensibilität. Es ist Teil unserer Kultur, den Experten nicht zu kritisieren. Dafür ist es wirklich gut, dass es uns EFK gibt. Manchmal bekommen wir mit, was der Partner wirklich denkt, dann können wir versuchen, Missverständnisse und Hindernisse zu identifizieren, um zu vermitteln.

Was ist der größte Unterschied?

Kai, der DED-Experte, verfolgt einen indirekten Ansatz. Er lässt die Menschen für sich selber lernen, bleibt im Hintergrund, lässt sie unabhängig agieren. Aber es gibt noch etwas: In unserer Kultur ist es eine Ehre, wenn Fremde mit uns sprechen. Ich habe Kai oft davon überzeugt, eine Motivationsrede zu halten, damit danach die Gruppe mit uns gut arbeiten konnte. Sie sind danach viel motivierter, den indirekten Ansatz zu akzeptieren und arbeiten dann selbstständig an Lösungen.

Aus einem Interview, das Sandra Junge mit den beiden einheimischen Fachkräften führte.

Interview

Benin

Beratung stärkt Kompetenz und Handlungsfähigkeit

Partnererwartungen an die Beratungsleistungen des DED



© Elisabeth Kowalla

Beim Thema Beratung möchten wir natürlich wissen, wie die Partner des DED die Beratungsaufgabe der DED-Fachkräfte verstehen und wie sie die Beratungsleistungen einschätzen. Die Regionaldirektorin des DED für Benin und Togo, Kora Gouré-Bi, hat zu diesen Fragen ein Interview mit Urbain Amègbédji, Generalsekretär des *Centre Afrika Obota* (CAO) und Sergius Sodokpa, Verantwortlicher des Programms ProDOSC bei CAO geführt.

Kora Gouré-Bi,
Urbain Amègbédji
und Sergius Sodokpa
(v. l. n. r.) während
des Interviews.

Ich danke Ihnen für Ihre Bereitschaft, ein Interview zum Thema Beratung durch DED-Fachkräfte zu geben und möchte Ihnen zunächst folgende Frage stellen. Was verstehen Sie unter erfolgreicher Beratung?

Urbain Amègbédji: Eine erfolgreiche Beratung zeigt sich dadurch, dass die beratene Person leistungsfähiger wird. Es ist eine Hilfe, Eigenverantwortung zu erlangen und bedeutet, dass der Beratene auch ohne Hilfe in der Lage ist, wirkungsvoll zu agieren. Erfolgreiche Beratung bedeutet für uns also, dass der Beratene am Ende in der Lage ist, in einer gegebenen Situation zu handeln, effizient zu sein und seine Ziele zu erreichen.

Über welche Kompetenzen sollte ein erfolgreicher Berater unbedingt verfügen?

Urbain Amègbédji: Geistige Aufgeschlossenheit scheint mir die wichtigste Eigenschaft zu sein. Die zweite ist die Anpassungsfähigkeit. Ein guter Berater muss sich an die Situation anpassen, in der er lebt, damit er die Bedürfnisse der zu beratenden Person richtig erkennen kann.

Außerdem ist Flexibilität eine Fähigkeit, über die meiner Meinung nach ein guter Berater verfügen sollte.

Welche Rolle haben die Entwicklungshelfer (EH) des DED dabei und welche die Einheimischen Fachkräfte (EFK) in ihrer Funktion als technische Berater?

Sergius Sodokpa: Die EH und EFK spielen praktisch die gleiche Rolle als Berater. Der Unterschied besteht darin, dass die EH des DED aufgrund ihrer Herkunft und früherer Erfahrungen über Instrumente und neue Methoden verfügen, die wir hier in Benin noch nicht kennen. Die EFK aber kennen die Realitäten in den Strukturen der Partnerorganisationen besser und können eine bessere Anpassung dieser Instrumente und der Beratung an die Realitäten unserer lokalen Partner herbeiführen.

Urbain Amègbédji: Ich möchte noch hinzufügen, dass sich EH und EFK ergänzen. Die EH bringen eine bestimmte Erfahrung und Sachkenntnisse mit, die EFK verfügen über die Ortskenntnisse. Beides zusammen kann zu mehr Effizienz und erfolgreicher Beratung führen.

Wie bereiten Sie im CAO Berater auf ihre Rolle vor?

Sergius Sodokpa: Neu eingestellten technischen Beratern geben wir zunächst Unterlagen, damit sie sich besser auf die Realitäten vor Ort vorbereiten können. Wir organisieren Arbeitssitzungen mit ihnen und Austauschtreffen mit ehemaligen EFK, um sie auf die Arbeit einzustimmen und zu stärken, damit sie die Arbeit vor Ort auch leisten können.

Herr Amègbédji, CAO und DED arbeiten schon seit Anfang der 90er Jahre zusammen, seit 2003 in einem gemeinsamen Programm und seit 2006 im Programm ProDOSC. Haben Sie in dieser ganzen Zeit eine Veränderung bei der Beratung oder in der Rolle der Berater bemerkt?

Urbain Amègbédji: Es stimmt, die Beratung hat sich weiterentwickelt, und ich würde sagen, sie hat sich zum Besseren gewandelt. Als wir mit diesem Beratungsprogramm anfangen, lag die Verantwortung für die Durchführung des Projekts beim EH. Er war Projektchef und der EFK war Animator. Heute haben sich die Rollen ein bisschen ins Gegenteil gewendet, indem die EFK mehr Verantwortung tragen und der EH jetzt hauptsächlich seine Rolle als Berater wahrnimmt. Er ist nicht mehr der Ausführende, sondern er berät den EFK, begleitet ihn effizient bei seiner Arbeit. Und wie ich vorhin ausgeführt habe, bringt erfolgreiche Beratung den Beratern dazu, sich zu emanzipieren, kompetent zu werden und ohne Unterstützung selbst zu handeln. Und da wir dies seit 2003 machen, erreichen wir schrittweise Eigenständigkeit, ich würde sagen, unsere EFK eignen sich praktische und Methodenkenntnisse an, was für uns letztendlich den Erfolg dieser Beratung bedeutet.

Aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Perspektiven ist die Rolle des Beraters nicht immer frei von Konflikten: Wie können solche Konflikte bewältigt werden?

Urbain Amègbédji: Ich denke, überall wo Menschen zusammentreffen, können Konflikte auftreten, besonders wenn man aus unterschiedlichen Kulturen kommt. Das muss deshalb im Voraus miteinkalkuliert werden. Als Organisation bieten wir unseren EH und EFK einen Rahmen der Unterstützung, wir lassen die EH und EFK nicht allein mit der Durchführung des Programms. Sie bekommen sowohl Unterstützung vom DED als auch

von CAO, und beide können wir intervenieren, um Konflikte beizulegen. Ich glaube, dass Offenheit und gegenseitiges Verständnis wesentliche Eigenschaften zur Problemlösung sind. Falls Konflikte nicht am Arbeitsplatz geregelt werden können, ist es auch möglich, dass wir uns als Organisationen treffen, um auf Leitungsebene über eine Lösung nachzudenken. Wir treffen uns regelmäßig in einem Komitee zum Monitoring unseres gemeinsamen Projektes. Wenn also die Probleme weder vor Ort noch von den Koordinatoren gelöst werden konnten, werden sie in das Komitee eingebracht. Ich kann also sagen, dass es den erforderlichen Rahmen zur Lösung von Konflikten gibt, die aus dieser Zusammenarbeit entstehen können.

Beobachten Sie ungleiche/unausgewogene Erwartungen, oder ist das etwas, was zum Beispiel durch eine gute Vorbereitung unserer EH in Deutschland und auch in Benin gemindert wird? Spüren Sie Erwartungen, die die Struktur des Programms oder selbst CAO nicht erfüllen kann?

Urbain Amègbédji: Ja, selbstverständlich kommt es vor, dass die in Deutschland ausgebildeten EH in unseren Strukturen nicht immer – wie soll ich sagen – den Rahmen finden, den sie sich vorgestellt haben, um die für die Arbeit erforderlichen Instrumente anwenden zu können. Wir waren manchmal nicht in der Lage, ihnen das zu bieten, was sie brauchten, um eine gute Arbeit leisten und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zum Ausdruck bringen zu können. Ich glaube, die verschiedenen Schulungen bereiten sie schon darauf vor, dass sie in Länder mit begrenzten Mitteln gehen. Aber ich kenne EH, die ihre Erwartungen bezüglich des Organisationsniveaus enttäuscht sahen. Aber dies sind unsere Schwachpunkte und die EH kommen ja auch, um uns zu helfen, das zu verbessern. Daher glaube ich, dass es manchmal enttäuschte Erwartungen gibt, aber ich habe festgestellt, dass sich die EH mit der Zeit anpassen und verstehen, dass diese Zustände Teil unserer Realität sind, die es langsam und schrittweise zu verbessern gilt.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach partizipative Methoden im Beratungsprozess?

Urbain Amègbédji: Ich glaube, im Beratungsbereich ist Partizipation eine der wichtigsten Methoden. Beratung macht nur Sinn, wenn die Beteiligung der Beraternen



Ein ehrenamtlicher Mitarbeiter von CAO referiert zum Thema „Wie kann ich am politischen Leben teilnehmen“.

gewährleistet ist, indem deren Rollen angenommen und in die Arbeit integriert werden. Ich habe vorher gesagt, dass die Entwicklung der Beratung durch den DED hier in Benin positiv war, da man sich vom EH als Ausführenden hin zum EH als Berater bewegt hat. In dieser Logik kann nur ein partizipativer Ansatz gewählt werden, der sich über die theoretische Ebene hinausbewegt, der die EFK noch mehr einbindet, aber genauso die Zielgruppe vor Ort, die ebenfalls zu ihrer Emanzipation geführt werden muss. Die beste Beratung ist die, die den Beratenen von der Notwendigkeit der Beratung befreit.

Glauben Sie, dass die tatsächlichen Beratungsbedürfnisse der Zielgruppen vom Programm ProDOSC ausreichend berücksichtigt werden, Herr Sodokpa?

Sergius Sodokpa: Wir glauben, dass die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppen berücksichtigt werden, denn zu allererst identifizieren wir die Probleme, und entsprechend dieser Probleme beraten wir.

Urbain Amègbédji: Es gibt zum Beispiel Kriterien für die Auswahl von Projekten. Die Projekte sind die Projekte der zu Beratenen. Sie selbst formulieren ihr Projekt, nachdem sie die dafür erforderliche Fortbildung von ProDOSC erhalten haben. Diese gewählte Methodik erlaubt es, die Bedürfnisse der Leute zu berücksichtigen, da nicht ProDOSC die Bedürfnisse feststellt und die Projekte schreibt, sondern die Betroffenen selbst.

Wie könnten Ihrer Meinung nach die EH und EFK noch besser auf ihre Rollen vorbereitet werden?

Urbain Amègbédji: Das ist eine schwierige Frage, denn ich glaube zu wissen, dass die EH vor ihrer Ausreise eine entsprechende Vorbereitung erhalten. Es ist sicher sinnvoll, dass sie vorher aktuelle Informationen über die Situation des Landes, über die Kultur, das politische System und diverse andere Dinge erhalten, damit sie ihre Arbeit gut machen können. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass ein EH erst richtig lernt, wenn er vor Ort angekommen ist, mit den Realitäten vor Ort konfrontiert wurde und mit den EFK und den Organisationen zusammenarbeitet.

Was ist die Rolle von ProDOSC in Bezug auf die Präsidentschafts- und Parlamentswahlen in Benin im März 2011?

Urbain Amègbédji: Die Wahlen in unseren Ländern, wo die Demokratie noch nicht gefestigt ist, stellen immer einen entscheidenden und mitunter gefährlichen Wendepunkt für die Demokratie dar. Das kann gut gehen, das kann aber auch schlecht ausgehen. Wir brauchen zahlreiche kritische Vereinigungen und Gruppen, die die Rolle des zivilgesellschaftlichen Wächters übernehmen und die Menschen sensibilisieren, damit diese die demokratischen Werte verinnerlichen. Das ist nicht einfach. Durch die Fortbildung, die das ProDOSC zivilgesellschaftlichen Organisationen anbietet, wird die Anzahl von Organisationen, Verbänden und Gruppierungen, die sich für friedliche und transparente Wahlen engagieren, erweitert.

Das Programm ProDOSC begleitet Vereinigungen, die schon auf die Prinzipien der Demokratie eingeschworen sind, in den entlegensten Ecken Benins. Sie sollen unterstützt werden, damit sie sich ihrerseits um ihre Ver-

einigungen an der Basis kümmern und ihnen die Friedensbotschaft näher bringen können, sodass die Wahlen normal ablaufen können. Viele Vereinigungen haben die Fähigkeit, jede Etappe des Wahlprozesses zu überwachen und die erforderliche Unterstützung einzubringen, damit Schummelei und Betrug auf ein Minimum begrenzt werden und die Transparenz der Wahlen sichergestellt ist. Es wäre deshalb gut, wenn die Fortbildungen und Projekte im Hinblick auf die Wahlen im nächsten Jahr ausgeweitet würden.

Wünschen sie sich, dass das ProDOSC eine Reihe von speziellen Ausbildungen anbietet, um besser auf die Wahlen des nächsten Jahres vorbereitet zu sein?

Urbain Amègbédji: Ja, genau, denn die Wahlen im nächsten Jahr sind heikel. Es handelt sich zum ersten Mal um eine doppelte Wahl, Parlaments- und Präsidentschaftswahl zusammen, die in einem angespannten politischen Umfeld stattfinden wird. Die aktuellen Machthaber tun alles, um ihr Mandat zu erneuern, und die Opposition tut alles, damit es einen Wechsel gibt. Wir befinden uns also in einer besonderen Lage, die uns trotz 20 Jahren Erfahrung in Sachen Demokratie etwas ängstlich macht. Daher würden wir uns wünschen, dass das Programm ProDOSC die NRO, die zurzeit vor Ort daran arbeiten, noch ein bisschen mehr unterstützt, die zivilgesellschaftliche Überwachung und Kontrolle zu gewährleisten. Dazu sollten aber auch Sensibilisierungsmaßnahmen zur Befriedung der Bevölkerung durchgeführt werden, damit sie nicht die streitsüchtigen Reden der politischen Parteien übernimmt, die für die Erreichung ihrer Ziele bereit sind, Zwietracht in der Bevölkerung zu schüren. Es wäre also eine wichtige und heilsame Unterstützung für unser Land, wenn wir eine Menge kritischer Vereinigungen hätten, die in der Lage sind, das Land zu befrieden und zur Transparenz der Wahlen beizutragen.

Ich danke Ihnen für das sehr interessante Gespräch und freue mich auf eine weitere fruchtbare Zusammenarbeit!

Das Interview führte Kora Gouré Bi, Regionaldirektorin des DED für Benin und Togo.

© Britta Radtke



Mehr Demokratie bedeutet auch Emanzipation der Zielgruppen vor Ort.

Info

CAO, das *Centre Afrika Obota*, wurde vor mehr als 20 Jahren gegründet und hat rund 150 ehrenamtliche Animateure, die im Bereich Bürgerrechte und bei der Durchführung von Wahlen arbeiten. Die Organisation ist sehr angesehen und Teil der aktiven und engagierten Zivilgesellschaft Benins. (www.afrikaobota.org)

ProDOSC, das *Programme de Promotion de la Démocratie par l'appui aux Organisations de la Société Civile*, dient der Unterstützung und Beratung zivilgesellschaftlicher Organisationen, die sich für den Schutz der Menschenrechte und die aktive Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen engagieren wollen. Der DED setzt dieses Programm in Benin gemeinsam mit CAO an vier Standorten (Cotonou, Bohicon, Parakou und Natitingou) um. Es arbeiten dort fünf Entwicklungshelfer und neun Einheimische Fachkräfte, letztere sind bei CAO angestellt. Pro Jahr werden rund 50 kleine Projekte und Fortbildungen mit Nichtregierungsorganisationen im ländlichen Raum Benins zum Thema Demokratieförderung durchgeführt. (<http://benin.ded.de>)

Südafrika

Die eigene Beraterrolle entwickeln und leben

Mit Geduld und Ideen zu erfolgreicher Beratungsarbeit



Cornelia Jager im Gespräch mit Fareed Mohammad (Public Relations Officer loveLife) in dessen Büro in Johannesburg.

© Florian Kopp

Was heißt es eigentlich, Beraterin in einer einheimischen Partnerorganisation zu sein? Dieser Frage geht die Autorin nach, die seit August 2009 in der Nichtregierungsorganisation loveLife arbeitet. LoveLife führt landesweit Kampagnen zur HIV/AIDS Prävention durch, unterhält 18 Jugendzentren und ein nationales Beratungs-Call-Center. Von Anfang an klar war ihre Rolle als Beraterin nicht, doch sie konnte diese im Dialog mit der Partnerorganisation entwickeln und kann nun mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen zum Gelingen der Arbeit von loveLife beitragen.

Bei meinem Arbeitsantritt vor einem Jahr wurde ich im Büro von loveLife sehr freundlich empfangen und an meinen Platz in einem Gemeinschaftsbüro geführt. Bald fand dann eine Einführungswoche in loveLife statt, welche für mich sehr interessant war, da diese Organisation sehr groß ist, landesweit agiert und über die unterschiedlichsten Programme verfügt, die es erst einmal zu überblicken galt. Für mich war das eine wichtige Erfahrung, dennoch hatte ich das Gefühl, dass ich meinen neuen Kolleginnen und Kollegen immer und immer wieder erklären musste, weshalb ich gekommen bin, und dass ich sie bei ihrer Arbeit unterstützen würde. Es wurde immer sehr interessiert und freundlich aufgenommen, aber gemeinsame Planungen kamen nicht zustande. Sie schienen erdrückt zu sein von den anstehenden Aufgaben, sodass sie sich nicht in der Lage sahen, sich Zeit für eine Abstimmung mit mir zu nehmen. Irgendwann, schleichend, kam mir der Verdacht, dass sie eventuell ihren Arbeitsplatz bedroht sahen und mich als potentielle Konkurrentin identifizierten.

Ich wusste bereits durch andere DED-Kolleginnen und -Kollegen, dass ich als DED-Beraterin viel Geduld mitbringen muss, und ich wusste auch durch meine zweijährige Arbeit in Simbabwe um mögliche Schwierigkeiten bei der Arbeit in einheimischen Organisationen. Dennoch stand ich vor einem Rätsel und hatte das Gefühl, Geduld allein helfe hier nicht weiter. Ich fing also an, meine Arbeitskraft offensiver anzubieten und drei bis vier Mal am Tag an Verabredungen zu erinnern. Tatsächlich veränderte sich die Situation, doch ich übernahm zunächst nur anstehende Aufgaben, vor allem zur Entlastung meiner Kollegen. Ich begann über meine Rolle als Beraterin in einem neuen Land, in einer Stadt, in der ich so gut wie niemanden kannte und in einer Organisation, in der ich Mühe hatte, meinen Platz zu finden, nachzudenken. Doch andererseits war alles viel zu spannend für mich, um mich pessimistisch zu vergraben. Maßgeblich half mir dabei der Kontakt zu meinen anderen DED-Kollegen Norbert Herrmann und Friederike Subklew-Sehume in loveLife, mit denen ich im regelmäßigen Austausch sein konnte und die mich immer wieder konstruktiv unterstützten.

Wirkung durch Vernetzung der Arbeitsbereiche

In dieser Zeit war ein vom DED initiiertes Strategieplanungsworkshop geplant und wir DED-Kollegen hatten die Idee, dort auch eine lustige Power Point-Präsentation über uns DEDler allen Angestellten von loveLife vorzustellen. Gesagt, getan! Es war ein durchschlagender Erfolg, denn im Anschluss gab es viele „Ahas“ unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sie bekundeten ein großes Interesse an unserer Kompetenz und unserem Fachwissen. Dass unsere DED-Präsentation einen so nachhaltigen Effekt haben würde, hatten wir uns im Traum nicht vorgestellt. Uns wurde klar, dass die Arbeit der DED-Beraterinnen und -Berater nicht nur mit der Managementebene abgestimmt, sondern auch den Mitarbeiter vorgestellt werden sollte.

Mittlerweile sind wir regelmäßig in die Beratungen auf der Managementebene von loveLife eingebunden. Dadurch können wir unsere Ideen auf dieser Ebene einbringen und programmatische Ausrichtungen mit steuern. Außerdem wird uns so als Beratern der Organisation Wertschätzung entgegen gebracht und wir können in den unterschiedlichen Abteilungen in den jeweiligen Teamstrukturen agieren.

Darüber hinaus hatte unsere deutsche Informationskultur den Effekt, dass wir eine Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Abteilungen vorlebten, indem wir uns gegenseitig in die unterschiedlichsten Projekte einbezogen. Das hatte aus unserer Sicht eine große Wirkung, denn wir wurden immer öfter von den unterschiedlichsten Abteilungen von loveLife nachgefragt. Für uns ein wichtiger Wendepunkt, denn über den Austausch wurden unsere Qualifikationen und die entsprechenden Einsatzmöglichkeiten deutlich und es wurde klar, dass wir die Mitarbeiter von loveLife in ihrer Arbeit unterstützen sollen und keine Arbeitsplätze besetzen. Ich bekam jetzt Anfragen aus verschiedenen Arbeitsbereichen. Das verschaffte mir einen übervollen Terminkalender über meine eigentliche Arbeit im *Youth Leadership Development Department* (Abteilung für die Entwicklung von Führungsqualitäten Jugendlicher) hinaus. Zum Beispiel führte ich ein Training für die Mitarbeiter des Call-Centers zum systemischen Beratungsansatz durch, das sich unter anderem mit verschiedenen Fragetechniken, Konfliktlösungsansätzen und Mediation befasste. Das Training wurde mit großem Interesse aufgenommen und die positive, wohlwollende Atmosphäre machte es möglich, an Grundhaltungen zu rütteln, welche kulturell ziemlich verwurzelt sind und die Beratung erschwerten. Die Nachhaltigkeit dieses Trainings soll nun durch monatliche Supervisionen mit den Beratern und Beraterinnen aus dem Call-Center gewährleistet werden.

Unterstützung zum Verarbeiten der Erfahrungen

Beratung sollte ein beiderseitiger Gewinn sein, im Sinne von Geben und Nehmen. Ich hatte Gewinn durch meine Arbeit, denn ich bekam einen guten Einblick in den Beratungsalltag und die Probleme der Beraterinnen und Berater des Call-Centers. Was ich erfuhr, war teilweise sehr hart, und da blieb auch mir nach 20 Jahren Beratungserfahrung im ersten Moment die Sprache weg. So hatte ich zum Beispiel in einem Training mit Jugendlichen eine kleine Kommunikationsübung zum aktiven Zuhören eingeplant und die Jugendlichen erzählten, wie sie angeschossen, ausgeraubt, vergewaltigt und missbraucht wurden. Spätestens hier wurde ich wieder an die großen und zum Teil heftigen Herausforderungen an die Beraterrolle eines Entwicklungshelfers in einem uns unbekanntem Kulturkreis erinnert und die damit verbundene Fragestellung: Wohin mit all den überwältigenden



Mitarbeiterin des
loveLife-Call-Centers.

© Florian Kopp

Erfahrungen oder emotionalen Erschütterungen während der alltäglichen Beratungsarbeit? Auch die Flexibilität im Einsatz eines Entwicklungshelfers ist manchmal eine ziemlich große Herausforderung, bringt aber immer wieder auch wunderbare Erfahrungen mit der eigenen Lernfähigkeit und Leidenschaft.

So bin ich jetzt von loveLife beauftragt worden, mit meinem professionellen Hintergrund für die ganze Organisation ein integratives Beratungskonzept für die Provinzen aufzubauen, welches kollegiale Beratungsmöglichkeiten beinhaltet wird. Des Weiteren erhoffe ich, durch meine Arbeit in der Programmabteilung Einfluss auf die Neuausrichtung der Programme für die *ground BREAKER* (Jugendliche, die ausgebildet werden, um dann eine Gruppe von Freiwilligen bei der HIV/AIDS Präventionsarbeit anzuleiten) und ihre Trainingsmaterialien zu nehmen. Die sind zwar im Vergleich zum traditionellen Schulunterricht schon sehr viel mehr interaktiv ausgerichtet, regen aber noch viel zu wenig zum eigenen, auch kritischen Nachdenken an. Diese neuen Trainingsunterlagen werden demnächst in einer Probephase ausprobiert, evaluiert und gegebenenfalls verbessert, bevor sie dann zum Einsatz kommen.

Im Nachhinein bin ich froh, dass ich Geduld hatte, auch wenn der Erfolg nicht absehbar war. Er kommt oftmals unvermittelt zu Stande. Hilfreich waren für mich die Reflexionsmöglichkeiten mit meinen DED-Kollegen. Deshalb sollten aus meiner Sicht Entwicklungshelfer mehr Möglichkeiten erhalten, über ihre Arbeit zu reflektieren, zum Beispiel im Rahmen von „Kollegialer Beratung“, durch Supervisionen oder andere, auch informelle Austauschplattformen. Die DED-Fachgruppen könnten zum Beispiel ein Forum sein, in dem über die fachliche Arbeit hinaus auch persönliche Erfahrungen besprochen werden. Darüber hinaus kann ich mir vorstellen, dass die Methode der „Kollegialen Beratung“ auch Gegenstand des Qualitätsmanagements werden kann, um ein institutionelles Verfahren zu garantieren.

Cornelia Jager

Cornelia Jager ist Diplom Sozialpädagogin, Familientherapeutin und Mediatorin und seit 2009 Entwicklungshelferin des DED in Südafrika.

Gestalten statt verwalten

Neue Beratungsakzente in der beruflichen Bildung

Nicht nur in den Industrieländern steht die Berufsbildung durch die weltweiten schnellen wirtschaftlichen Veränderungen immer wieder vor neuen Herausforderungen. Die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen hängt unter anderem von der Flexibilität, Innovationsfreude und Marktorientierung der Bildungseinrichtungen ab. Zeitgemäße und zukunftsorientierte Angebote in der beruflichen Bildung entstehen aber nicht aus starren Verwaltungen heraus, sondern bedienen sich Managementmethoden, wie sie auch in der Wirtschaft zum Einsatz kommen. Die Fachgruppe Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung des DED hat daher das Beratungsangebot des DED auf diese Veränderungen abgestimmt und einen „Richtungsweiser für die Beratungsschwerpunkte im Bereich der Beruflichen Bildung“ herausgegeben.

Im Mittelpunkt des „Richtungsweisers für die Beratungsschwerpunkte im Bereich der Beruflichen Bildung“ stehen das Thema Bildungsmanagement in der beruflichen Bildung und die sich daraus ableitenden Anforderungen an die Beratungstätigkeit des DED. Dieses Dokument baut auf der Kernkompetenz des DED „Wir unterstützen Veränderungsprozesse von unten“ auf. Diesem Leitgedanken folgend will der DED innovative Ansätze in engagierten und interessierten Einrichtungen der Berufsbildung in den Partnerländern fördern und so, in einem mit anderen Institutionen und Organisationen abgestimmten Prozess, zur Veränderung von Berufsbildungssystemen beitragen. Der Richtungsweiser beschreibt die möglichen Schwerpunkte der Beratung, die verschiedenen Rollen der Fachkräfte, die im Verlauf dieser Veränderungsprozesse zum Tragen kommen und baut auf dem Orientierungsrahmen Beratung des DED auf. Er wendet sich vor allem an die Koordinatorinnen und Koordinatoren und zielt darauf ab, die Qualität der Analyse der Beratungsbedarfe zu verbessern, die Stellenbesetzungen präziser am Bedarf der Partnerorganisationen auszurichten und somit den Einsatz der Fachkräfte erfolgreicher und effektiver im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe zu gestalten.

Was bedeutet Bildungsmanagement?

Bildungsmanagement meint in diesem Zusammenhang die Aktivitäten in Bildungseinrichtungen, die die organisationalen und individuellen Lernprozesse planen, organisieren und steuern. Ziel eines erfolgreichen Bildungsmanagements ist es, die Leistungsfähigkeit der Organisation sowie ihrer Mitarbeitenden auf Dauer zu sichern. So soll sich ein definierter Benutzerkreis bei niedrigen Kosten und hoher Informationsvermittlung den Bedarfen des Arbeitsmarktes entsprechend qualifizieren können. Die Bildungseinrichtungen bedienen sich dabei verschiedener Managementtheorien und

-methoden, wie sie auch in anderen Organisationsformen zur Anwendung kommen.

Bildungsmanagement wird unterschieden in Bildungsbetriebsmanagement und Bildungsprozessmanagement:



Das Bildungsbetriebsmanagement ist verantwortlich für die Steuerung und Gestaltung von organisationalen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen einer Bildungseinrichtung. Betrieb meint hier die Bildungseinrichtung als gesamtwirtschaftliches Unternehmen, das eine spezifische Dienstleistung (hier: Berufsausbildung/Weiterbildung) erbringt und sich dazu entsprechend am Markt positioniert.

Wie können Fachkräfte das Bildungsbetriebsmanagement beraten?

Hier tut sich ein breites Spektrum an Beratungsansätzen auf. Will die Organisation einen klassischen Managementberater, der Trainings durch- und bestimmte (Qualitätsmanagement-) Systeme einführt, die es der

Die Beratung im Bildungsprozessmanagement erfordert häufig eine enge Zusammenarbeit mit Ausbildern und der direkten Zielgruppe.



© Britta Radtke

Einrichtung ermöglichen, in der Zukunft strukturierter und effektiver zu arbeiten? Sollen Personalentwicklungspläne aufgestellt werden? Ein Finanzcontrolling eingeführt werden? Oder will die Organisation neue Visionen und ein Leitbild entwickeln, um von einer verwalteten Schule zu einer innovativ im Team geführten Einrichtung zu werden? Wie weit soll der Fachkraft Einblick in das System gewährt werden? Soll wirklich eine Umstrukturierung in der Organisation eingeleitet und umgesetzt werden? Wenn ja, welche Rolle spielt die Fachkraft dabei?

Der Richtungsweiser liefert als Anlage eine Handreichung zur Analyse des Beratungsbedarfs, in dem eine Anzahl möglicher Beratungsschwerpunkte benannt und Hinweise zur Analyse gegeben werden. Die Handreichung soll den Koordinatoren im Gespräch mit potenziellen Partnerorganisationen eine Hilfe sein, den Veränderungsbedarf und das Veränderungspotenzial benennen zu können. In den Gesprächen soll auch verdeutlicht werden, dass sich die Rollen der Fachkräfte im Laufe des Beratungsprozesses verändern können.

Wie können Fachkräfte das Bildungsprozessmanagement beraten?

Das Bildungsprozessmanagement beinhaltet das Initiieren und Gestalten von Lehr- und Lernprozessen innerhalb eines organisationalen Rahmens. Der Bildungs-

prozess bezieht sich hier auf die Kursteilnehmenden: Wie muss dieser Prozess, also die Vermittlung von Lehrstoff und Fertigkeiten, gestaltet werden, damit die Lernenden optimal auf die Arbeitswirklichkeit in einem dynamischen Umfeld vorbereitet sind? Dies setzt sowohl Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und damit die Relevanz von Ausbildungsangeboten als auch Kenntnisse über die Potentiale und Defizite der Teilnehmenden voraus.

Hier zielt das Engagement des DED darauf ab, das Management dabei zu unterstützen, einzelne Phasen des Bildungsprozesses oder auch den gesamten Bildungszyklus zu verbessern. Dies geschieht durch Weiterbildungen der Mitarbeiter, Entwicklung von Konzepten und Beratung in den Feldern: Bildungsbedarfsanalyse, Programmplanung, Veranstaltungsdurchführung, Prüfung, Transfersicherung, Evaluation und Programmrevision. Die traditionellen DED-Tätigkeitsfelder Curriculum-Entwicklung, Lehrerweiterbildung, Aufbau zu Industriekontakten fallen in diesen Bereich. Auch wenn manche Veränderungen in den einzelnen Elementen Auswirkungen auf andere Elemente des Prozesses haben, steht hier nicht die Veränderung der Organisation, sondern die fachliche Beratung zur Verbesserung von ausgewählten Inhalten und spezifischen Abläufen im Vordergrund. Die Handreichung im Anhang des Richtungsweisers bietet auch hierzu eine Anzahl von Fragen zur Konkretisierung des Veränderungsbedarfes der Parteiorganisation.

Zwar nehmen Fachkräfte im Verlaufe des Beratungsprozesses immer wieder verschiedene Rollen ein, es lässt sich aber verallgemeinernd sagen, dass die Beratung im Bereich des Bildungsprozessmanagements eher fachlicher Natur ist, da sie sich auf die Veränderung der Produkte und Leistungen bezieht. Die Beratung im Bereich des Bildungsbetriebsmanagements dagegen ist eher prozesshafter Natur. Sie richtet sich auf grundlegende Veränderungsprozesse in der Organisation.

... und wie sieht das in der Praxis aus?

Die in der Theorie bestehende Trennung der beiden Beratungsfelder des Bildungsmanagements ist in der Praxis oft in dieser klaren Form nicht vorhanden. Häufig arbeitet der DED mit Partnern zusammen, denen dieser theoretische Überbau nicht bewusst ist. Es geht auch nicht darum, diese Theorie zu vermitteln. Vielmehr soll sie Grundlage bieten zur differenzierten Planung der Beratungstätigkeit, um so die Rolle der Fachkräfte in der Partnerorganisation und die damit verbundenen Erwartungen deutlicher herausstellen zu können. Bedingt durch die große Unterschiedlichkeit der Länder, in denen der DED tätig ist, variiert die Art der Beratung stark. Eine Fachberatung in einzelnen Aufgabenfeldern der Bildungseinrichtung kann der Theorie folgend nur von nachhaltiger Wirkung sein, wenn die Institution über ein zukunftsorientiertes Betriebsmanagement verfügt. Kernfrage für die Aufnahme der Beratungstätigkeit muss immer sein: Können wir die Partnerorganisationen so beraten, dass sie für den Wandel und die zu erwartende Dynamik gewappnet sind und ihre gesteckten Ziele erreichen können? Grundsätzlicher Klärung bedürfen aber auch Fragen wie: Welche Veränderungen sind gewünscht? Welche sind im Rahmen der Organisation überhaupt möglich? Die Koordinatorinnen und Koordinatoren des DED spielen hier eine entscheidende Rolle. Sie legen zum Beispiel mit einer präzisen Stellenbeschreibung den Grundstein für eine erfolgversprechende bedarfsgerechte Beratung, die sie im weiteren Verlauf begleiten und steuern müssen.

Was bedeutet das für die Entsendung von Fachkräften in der Zukunft?

Die Ausrichtung am Konzept des Bildungsmanagements soll Möglichkeiten schaffen, veränderungswillige und -interessierte Partnerorganisationen differenziert zu beraten. Es sollen lokale oder regionale Lösungen

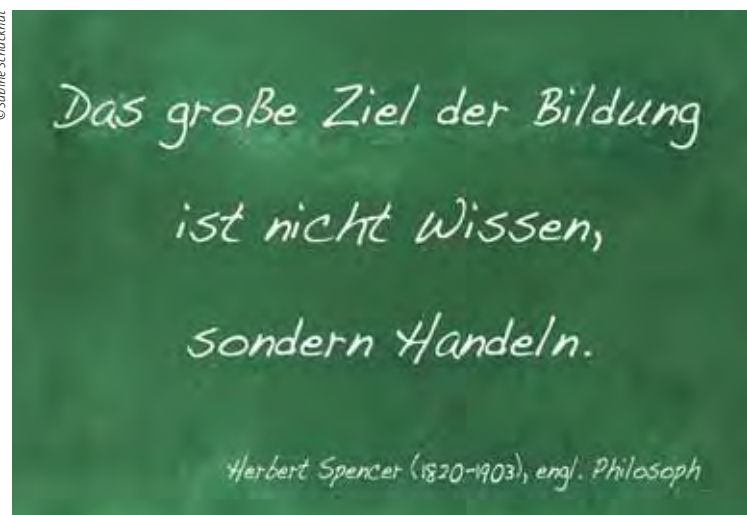
entwickelt und gefördert werden, die in Veränderungen des staatlichen Berufsbildungssystems einfließen können. Grundlage dieses Gedankens ist die Annahme, dass Veränderungsprozesse in demokratischen Gesellschaften immer in zwei Richtungen verlaufen: Von oben nach unten und von unten nach oben. Die Stärken des DED liegen in der Förderung von Veränderungsprozessen von unten. Der Orientierungsrahmen Beratung und der Richtungsweiser bauen auf dieser Kernkompetenz auf und wollen deren Qualität verbessern.

Die Integration der Personalentsendung in eine neue Organisation wird nur dann einen Mehrwert und höhere Effektivität erzeugen, wenn der Einsatz der Fachkräfte im Sinne dieser Kernkompetenz erfolgt. Nur durch die Weiterentwicklung dieser Kompetenz wird das Besondere der Entsendung von Fachkräften im Mehrebenenansatz wirksam.

Konrad De Bortoli

Konrad De Bortoli, Autor des Richtungsweisers, Prozessberater im DED, seit 1998 in unterschiedlichen Positionen für den DED im In- und Ausland tätig.

© Sabine Schädler



Beratung von innen

Kapazitäten stärken und entwickeln

Capacity Development – das Entwickeln von Kapazitäten – dieser Ansatz hat im DED einen hohen Stellenwert. DED-Fachkräfte leisten Fach- und Prozessberatung in den Strukturen der Partner vor Ort. Hier findet Kapazitätsentwicklung konkret statt, hier wird auf der Basis von Vertrauen und Wissen Entwicklung unterstützt, die von den Partnern (Individuen, Organisationen, Institutionen) selbst gesteuert und genutzt werden kann. Wie erzielt eine DED-Fachkraft als Beraterin oder Berater die erwünschten Wirkungen und leistet in dieser Rollenvielfalt ihre Arbeit?

Dieser Frage geht die Autorin des folgenden Artikels nach.



UNDP Rehabilitation and Recovery Programme, Roots Organization for Development, Sudan: Eines der Projekte, in denen die Autorin als Beraterin tätig war. Das Foto zeigt ein Training in Büroorganisation in Khartoum.

Seit 1997 habe ich circa zehn Jahre in Afrika und in Deutschland in unterschiedlichen Funktionen und auf unterschiedlichen Ebenen im Auftrag des DED gearbeitet. Als Pädagogin brachte ich ursprünglich Projektmanagement-, Beratungs- und Führungserfahrungen und Fachwissen aus dem Sozialwesen mit. Das waren Kapazitäten, auf denen ich für die verschiedensten Aufgaben in den Projekten und Programmen aufbauen konnte.

In all den Jahren, mit all den unterschiedlichen Kollegen, habe ich immer wieder festgestellt, dass es nur zum Teil die erlernbaren fachlichen und technischen Fähigkeiten sind, die wirkungsvolle Beratung ausmachen. Wir können uns Methoden und Instrumente aneignen, analysieren, anpassen, anwenden und auswerten und werden mit gleichen Methoden bei verschiedenen Beratern höchst unterschiedliche Ergebnisse und Wirkungen erhalten. Ich habe immer wieder Kollegen, Berater und

Trainer in den Organisationen getroffen, die mit ihrer Courage, ihrer Überzeugungskraft und ihrer Zielstrebigkeit im Bemühen, die Lebensbedingungen der Armen zu verbessern, bedeutende und nachhaltige Wirkungen erzielt haben. Sie hören konzentriert und aktiv zu, sie konfrontieren mit Schwächen althergebrachter Denk- und Handlungsweisen und sind dabei respektvoll. Sie bringen Akteure zusammen, die Neues entwickeln wollen und sie verstehen Fehler als Lernprozesse und erhalten und stärken damit Handlungsfähigkeit.

Setzen wir heute mit Kapazitätsentwicklung am Individuum an, so sehen wir deutlich, dass die Persönlichkeitsentwicklung der Akteure in den Vordergrund rückt, meiner Erfahrung nach zu Recht. Als DED-Fachkräfte verstehen wir uns als Teil des *Capacity Development* (Kapazitätsentwicklung) in der lokalen, regionalen, nationalen, europäischen und internationalen Zusammenarbeit. Einzelne Berater bringen als Individuen ihre Fähigkeiten ein, um die Entwicklung von Kapazitäten anderer zu stärken und zu erweitern. Es gilt Ziele zu setzen, Strategien und angepasste Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, Aktionspläne zu entwerfen und Fortschritte zu beobachten und zu dokumentieren. Regularien und gesetzliche Rahmenbedingungen müssen entwickelt, Umweltstandards gesetzt und Ressourcen mobilisiert und gemanagt werden.

Soziale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung

Als Teil des Accra Aktionsplans wurde Kapazitätsentwicklung 2008 in den Fokus internationaler Zusammenarbeit gestellt. Viele Jahre der Beratung, des *Capacity Building*, der Reflexion von Wissenstransfer und Wirkungen mündeten in die *Accra Agenda for Action*. So stehen unter dem Begriff der Kapazitätsentwicklung seit Accra neben eher technischen Fähigkeiten und materiellen Ressourcen heute auch soziale und persönliche Fähigkeiten im Mittelpunkt, und *Capacity Building* wird in einen größeren politischen und globalen Rahmen gerückt. Gefragt sind nun auch Managementfähigkeiten, Methodenwissen, soziale und persönliche Kompetenzen, Netzwerkbildung und anderes mehr. Die Bedeutung sozialer und persönlicher Fähigkeiten und ihre Wirkung für die internationale Zusammenarbeit wurden über die Jahre erkannt, in den letzten Dekaden gestärkt und sind nun nicht mehr nur persönliches Mitbringsel besonders begnadeter Fachkräfte und Experten.

Das *United Nations Development Programme* (UNDP) hat Kernkapazitäten für die Beratung in der internatio-

nalen Zusammenarbeit formuliert, wie zum Beispiel das Geführtsein von Schlüsselwerten, das Einbeziehen von Umweltaspekten, Konfliktmanagement, Strategieplanung, Mobilisierung von Ressourcen, kontinuierliches Lernen und die permanente Beobachtung, Bewertung und gegebenenfalls Berichtigung der Leistungen. Der Blick wird auf das Individuum, den Experten als Berater und die Kollegen in den Partnerorganisationen, von denen die organisationalen, gesellschaftlichen und globalen Rahmenbedingungen letztendlich geschaffen werden, gerichtet. In diesem Ansatz rücken auch Begriffe wie Partizipation, *Empowerment* (Stärkung der Selbstbestimmung) und *ownership* (Eigenverantwortung der Partner) in den Vordergrund. Befähigung und Teilhabe sind auf allen Ebenen, vom Individuum bis zum globalen Akteur, zu verankern.

DED-Fachkräfte haben die große Chance in der internationalen Zusammenarbeit sehr nah und intensiv mit Partnern zu arbeiten. Sie lernen von und mit den Partnern und von den vorhandenen Möglichkeiten. Lernprozesse sind für alle Akteure unvergleichlich. Sie werden insbesondere durch die Nähe der Beratung von innen geschaffen – vorausgesetzt die DED-Fachkraft lässt sich ein, ist sich bewusst, dass Entwicklung bei allen Akteuren stattfindet und auf allen Ebenen wirkt, sich selbst eingeschlossen.

Capacity Development ist die große Herausforderung und damit die herausragende Chance in der internationalen Zusammenarbeit. Es verknüpft individuelle und professionelle Entwicklung, wirkt sich etwa auf die Steuerung von Organisationen aus und bewirkt Veränderungen gesellschaftlicher Strukturen, zum Beispiel im Umgang mit Ressourcen. Partner in der internationalen Zusammenarbeit lernen miteinander und voneinander, als Berater, Trainer oder auch einfach als Kollegen auf gleicher Augenhöhe. Kapazitätsentwicklung braucht Zeit, ist ein langer Weg, aber jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt und hier sind die ersten Schritte endlich getan.

Kerstin Kude-Osman

Kerstin Kude-Osman ist Pädagogin und Personalentwicklerin (MA), systemische Beraterin und Trainerin in der internationalen Zusammenarbeit. Sie war für den DED von 1997 bis 1999 in Uganda, von 2001 bis 2004 in Tansania und von 2008 bis 2009 im Sudan tätig.

Ghana

Beratung hat viele Gesichter

Wann können DED-Fachkräfte ihrer Beraterrolle am besten gerecht werden?



Der Beginn eines jeden Beratungsprozesses: Zuhören und Fragen stellen.
Im Bild Sylvester Osei Agyekum (rechts) und Andreas von Angerer.

Entwicklungshelfer können Spitzenleistungen dort erbringen, wo sie ihre Stärken haben und wo sie sich auch bei ihrem Tun wohl fühlen. Die Stärke der DED-Fachkräfte ist ihre Beratungskompetenz und damit sind die meisten von ihnen erfolgreich, wie die Autoren dieses Beitrages bei einer Befragung der Fachkräfte des DED in Ghana festgestellt haben.

Die alltägliche Arbeit der DED-Fachkräfte dreht sich vor allem um Beratung. Nicht immer läuft dabei alles so wie von beiden Seiten – der Partnerorganisation und der Fachkraft – gewünscht. Die Frage, warum dies so ist, soll hier auf umgekehrte Art und Weise beantwortet werden: mit der Frage nach Beratungserfolgen. Dazu haben wir unsere Kolleginnen und Kollegen in einer Umfrage nach Erfolgserlebnissen während ihrer Beratungstätigkeit befragt. Außerdem wollten wir mehr über die Gründe und Voraussetzungen für diese Erfolge wissen und ob diese wiederholbar sind. Die Umfrage brachte interessante Ergebnisse. Ob diese sich auf den DED weltweit übertragen lassen, möchten wir mit unserem Beitrag gerne zur Diskussion stellen.

Der Erfahrungshintergrund der befragten Fachkräfte fällt recht heterogen aus, manche haben schon Erfahrungen mit der Beratungstätigkeit oder sind seit mehreren Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) tätig, andere arbeiten sowohl zum ersten Mal in der Beraterrolle als auch in der EZ beim DED.

Folglich beziehen sich auch die Erfolgserlebnisse auf sehr unterschiedliche Ereignisse. Sabine Klaus, Beraterin für Demokratieförderung in Cape Coast, berichtet begeistert von ihrer Zusammenarbeit mit den traditionellen *chiefs* der Zentralregion, während Peter Schübler, Koordinator im Bereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, von einem erfolgreichen Solarprojekt in Ouagadougou, Burkina Faso, schwärmt.

Was macht Erfolg aus? Für manche ist eine intensive Zusammenarbeit und gute Beziehung zur Partnerorganisation besonders wichtig, um die Beratung als Erfolg zu erleben. Als Erfolgsindikator und Zeichen des Vertrauens wertet Larissa Josowic, Beraterin beim *National Board for Small Scale Industries*, beispielsweise, wenn ihr Counterpart von sich aus auf sie zu kommt, um sich Rat zu holen. Andere Kollegen stellen die fachlichen Ergebnisse mehr in den Vordergrund. So hat für einen Kollegen zum Beispiel das Fach- und Methodenwissen des Beraters große Bedeutung. Auch Michael Hasenpusch, Berater bei der *National Media Commission*, erachtet es als notwendig, dass ein Berater über deutlich mehr *Know-How* als seine Klienten verfügt, um den gewünschten Mehrwert zu erbringen.

Einen anderen Aspekt betont Wolf Engelhard, Berater beim *National Board for Small Scale Industries*. Er sieht eine gute Grundlage für Beratung dann gegeben, wenn keine allzu großen Unterschiede hinsichtlich der Quali-

fikationen bestehen und setzt auf Problemlösung mit Hilfe von Fragen und Impulsen.

Was zeichnet Beratungserfolge aus?

Die jeweilige Zielgruppe der Beratungstätigkeit steht in unterschiedlichem Ausmaß im Blickpunkt der Beraterinnen und Berater. Oftmals haben die Partner, die sie beraten, eine Mittlerrolle inne. Das können Servicestellen sein, die Dienstleitungen für Klein- und Kleinstunternehmen anbieten oder landwirtschaftliche Berater, die den Kleinbauern verbesserte Anbaumethoden nahe bringen. Die Fachkräfte beraten also Berater und tragen damit indirekt zur Verbesserung der Lebenssituation einer Zielgruppe bei. Diese Konstellation wirft die Frage auf: Welche Rolle spielt die Fachkraft gegenüber der Zielgruppe? Manche Fachkräfte legen den Fokus eher auf das gute Verhältnis in der Zusammenarbeit mit dem direkten Partner. Für andere Kolleginnen ist gerade die Arbeit direkt mit der Zielgruppe für den Erfolg wichtig. Gabi Zink beschreibt, wie Frauen im ländlichen Tanzania zu Wort kamen, ihre Probleme beschreiben konnten und selbst Lösungsideen entwickelten. Auch Sabine Klaus meint aus ihrer Erfahrung in der Beratung zivilgesellschaftlicher Organisationen: „Die Zivilgesellschaft wird häufig unterschätzt – die Leute wissen sehr wohl, was sie brauchen und was ihnen fehlt.“ Zu erleben, wie Menschen, die bisher ohne Artikulationsmöglichkeiten waren, sich für ihre Rechte einsetzen, ist ein starker Motivator.

So sehr sich die genannten Beispiele auch unterscheiden, so einig sind sich die Befragten, dass Erfolg mit sichtbarer Veränderung zu tun hat. Sichtbar, das kann eine gemeinsam entwickelte Überblickstafel sein, die eine Abteilungsleiterin nutzt, um die Arbeit ihrer Mitarbeiter besser zu koordinieren, oder ein Brunnen, der als Ergebnis eines Strategieworkshops tatsächlich realisiert wurde. Sichtbare Veränderung meint aber auch Verhaltensänderung, wie den veränderten Umgang mit unzuverlässigen Mitarbeitern oder das erstmalige Werben für Publikationen der eigenen Organisation.

Auch die Punkte, die als Gründe für den Beratungserfolg genannt wurden, ähneln sich. Nahezu alle Befragten sehen die wichtigste Voraussetzung in einer interessierten Partnerorganisation, die offen ist für Veränderungsvorschläge. Damit die Beratung ein echtes Erfolgserlebnis wird, gehört laut Anders Jensen zum Beispiel auch dazu, dass bestimmte Personen (*change agents*) in der Partnerorganisation Veränderung vorantreiben.



Wie sehen die Fachkräfte ihre Beraterrolle?

Bezüglich des Rollenverständnisses und der Beratungsansätze weichen die Antworten, die wir erhielten, kaum von einander ab. Geprägt vom Leitbild des Prozessberaters beginnt jede Fachkraft zunächst mit Zuhören und Fragen stellen. Erst wenn die Problemsituation einigermaßen verstanden ist, folgt fachlicher Input, der dann zur Diskussion gestellt wird. Lösungsansätze werden in den meisten Fällen so eingebracht, dass die Partnerorganisation eigene Lösungen entwickelt beziehungsweise den Vorschlag des Beraters/der Beraterin in den Kontext ihrer Organisation stellt. Peter Schübler betont, wie wichtig es ist, dass sich der Partner mit der erarbeiteten Lösung identifizieren kann. Zuviel Input oder Führung wollen alle Befragten jedenfalls nicht übernehmen. So erinnert sich beispielsweise Patricia Scherer, Beraterin bei *Coastal TV*, wie sie verhindern musste, „in die Rolle der Macherin“ gedrängt zu werden.

Auf die Frage nach Unterschieden oder gar Schwierigkeiten hinsichtlich der Beratung in einem interkulturellen Kontext, gibt die überwiegende Mehrheit an, dass keine gravierenden Unterschiede bestehen. Kein Wunder! Wer ohnehin einen erkundenden Beratungs-

Chief Awule Adjaye ergreift das Wort auf einer internationalen Konferenz in Accra, bei der es um Ölgewinnung in Ghana ging. CDD bestärkt die Chiefs darin, ihre Interessen zu artikulieren.



© CDD

Eine Aufgabe der Partnerorganisation CDD ist die Vorbereitung von Wahlbeobachtern.

ansatz wählt, braucht diesen nur graduell der größeren Fremdheit anzupassen – noch intensiver und länger zuhören, noch mehr Feingefühl für die richtigen Fragen und vor allem „Respekt vor der anderen Denkweise“, wie Wolf Engelhardt das so treffend formuliert. In diesem Zusammenhang wird auch von Geheimkodes (*secret codes*) und Hintergedanken (*hidden agendas*) gesprochen, die Berater erst nach und nach zu entschlüsseln lernen.

Die Mehrheit der befragten Fachkräfte fühlt sich überwiegend wohl in ihrer Beraterrolle. Dies liegt daran, dass entsprechende Voraussetzungen, wie zum Beispiel passende Fachkenntnisse und eine für Veränderungen offene Partnerorganisation gegeben sind. Unter diesen Umständen gelingt es ihnen auch, ihre Erfolge regelmäßig zu wiederholen.

Diejenigen 30 Prozent unserer befragten Kollegen, die nicht ganz glücklich mit ihrer aktuellen Beratertätigkeit sind, trifft alle das gleiche Schicksal: Sie fühlen sich seitens der Partnerorganisation nicht wirklich erwünscht und vermissen die Anerkennung in ihrer Rolle als Berater. Die Gründe hierfür vermuten wir einerseits im besonderen Dreiecksverhältnis in der Entwicklungs-

zusammenarbeit (Entsendeorganisation – Partnerorganisation – Fachkraft und nicht die direkte Beziehung Berater – Kunde), andererseits in Schwachpunkten bei der Projektplanung und der Prüfung von Projektplätzen. Natürlich spielt auch der „menschliche Faktor“ eine Rolle. Wenn die „Chemie“ nicht stimmt, können scheinbar leichte Aufgaben sehr schwer werden. Eine sorgfältige Prüfung der Projekte und der Passgenauigkeit mit dem gesuchten Profil sowie eventuelle Nachprüfung bei längerfristiger Vakanz, bilden daher eine Erfolgsgrundlage – jedoch keine Erfolgsgarantie! Ist diese Grundlage gegeben, dürfte es wie beim DED in Ghana weitestgehend zufriedene Fachkräfte geben, die erfolgreiche Beratungsarbeit leisten.

Susanne Giese / Andreas von Angerer

Susanne Giese, Volkswirtin, ist seit 2008 für den DED als Spezialistin für Change Management beim *Centre for Democratic Development* (CDD) in Ghana tätig.

Andreas von Angerer, Politologe, berät seit 2009 das DED-Büro in Ghana hinsichtlich einer Optimierung des Wissensmanagements.

Kamerun

Der Partner braucht eine Vision

Respekt voreinander und fachliche Kompetenz als Grundlagen für Beratung



Voies Nouvelles unterstützt Eltern und Lehrer dabei, die Qualität der Schulbauten beurteilen zu können und schickt gegebenenfalls einen Ingenieur zur Prüfung, um eine Handhabe für Reklamationen zu haben.

Seit 2007 unterstützt der DED die Nichtregierungsorganisation *Voies Nouvelles*, die gegen die Korruption in Kamerun kämpft. Sebastian Strecker, Koordinator für den Bereich Förderung der Zivilgesellschaft, hat den Gründer und Exekutivsekretär von *Voies Nouvelles*, Cyrille Onésim Tomo, und den Entwicklungshelfer Mario Klee, seit 2006 Berater für Demokratieförderung in Kamerun, zu ihren Erfahrungen und ihrem Verständnis von Beratung interviewt.

Sie arbeiten nun schon seit einiger Zeit zusammen. Was sind für Sie Eigenschaften eines guten Beratungsprozesses?

Cyrille Tomo: Aus meiner Sicht gibt es mehrere Ebenen für einen guten Beratungsprozess: Zum einen die menschliche Ebene, bei der es darauf ankommt, Respekt gegenüber dem anderen und dessen Ideen, Glaube und Kultur zu zeigen. Es kommt im Beratungsprozess nicht darauf an, sich selbst durchzusetzen, sondern dass es einen Austausch gibt. Zum anderen gibt es die technische Ebene, die es dem Beratenen ermöglicht zu wachsen. *Voies Nouvelles* hat Dank der Beratung durch den DED große Schritte nach Vorne tun können.

Mario Klee: Ich sehe zwei Vorbedingungen, damit Beratung gelingen kann: eine selbstkritische Haltung und den Anspruch, besser zu werden. Diese beiden Bedingungen müssen für beide Seiten – Berater und Beratenen – gelten. Auf technischer Ebene ist es meines Erachtens wichtig, dass der Beratungsprozess klare Ziele verfolgt. Der zu beratende Partner braucht eine Vision, er braucht ein Gefühl dafür, wo er hinkommen will. Auch müssen die Verantwortlichkeiten im Beratungsprozess klar definiert sein. Es ist der Partner, der den Prozess ein Stück weit selber steuern muss. Der Berater darf nicht zu viel Verantwortung übernehmen.

Cyrille Tomo: Um den anderen zu respektieren, muss man ihn kennen. Wir als Partner müssen wissen: Wer ist der andere? Was kann ich von ihm erwarten?

In Bezug auf die Ziele unterscheide ich zwischen politischen und technischen Zielen. Die politischen Ziele sind unsere Ziele. Die technischen Ziele sehe ich beim Berater. Er rechtfertigt seine Arbeit durch eine überlegene Technik, die es uns ermöglicht, den Blickwinkel zu erweitern.

Mario Klee: Für mich ist der Aspekt der Wertschätzung sehr wichtig. Man muss die Ergebnisse würdigen. Wir dürfen uns bei der Beratung nicht nur auf das konzentrieren, was noch nicht so gut läuft.

Cyrille Tomo: Ja, es kommt auch darauf an, die Erfolge zu feiern. Daraus kann man neue Energie schöpfen für den weiteren Prozess. Wir müssen die Misserfolge akzeptieren, ihnen aber nicht zu viel Aufmerksamkeit schenken.

Was waren schlechte Erfahrungen, die Sie mit Beratung gemacht haben?

Cyrille Tomo: Mit dem DED hatte ich eine schlechte Erfahrung. Das war Ende 2007, zu Beginn unserer Zusammenarbeit. Ich hatte einen Bericht abgegeben und mir wurde vorgeworfen, dass wir nur im Büro und nicht im Feld gearbeitet hätten. Das hat mich sehr getroffen, denn das stimmte überhaupt nicht. Das war für mich ein Mangel an Vertrauen in uns und bleibt für mich ein dunkler Fleck in unserer Zusammenarbeit.

Mario Klee: Mit *Voies Nouvelles* habe ich keine schlechten Erfahrungen gemacht. Generell ist es für mich schlecht, wenn von mir Lösungen erwartet werden. Für mich kommt es darauf an, dem Partner nicht die Verantwortung abzunehmen. Ich berate zurzeit auch einen Partner, bei dem ich nicht sicher bin, ob er wirklich Interesse an dem Thema hat. Es geht ständig einen Schritt vorwärts und zwei Schritte zurück.

Ein anderes Problem ist, dass es Partner gibt, die die Beratung nur akzeptieren, damit sie an die Finanzen des DED kommen. Der Berater wird dann als Schlüssel zum Tresor des DED wahrgenommen. So wird der Misserfolg der Beratung vorprogrammiert.

Schlecht ist es auch, den Partner überzeugen zu wollen etwas umzusetzen, statt ihn wachsen zu lassen.

Cyrille Tomo: Ja, das ist sehr wichtig. In einem guten Beratungsprozess können beide Partner wachsen. Beratung ist kein Monolog, sondern ein Austausch. Wenn der Partner zu schwach ist, besteht die Gefahr, dass der Berater den Platz des Partners übernimmt. Es kommt immer darauf an, dem Partner Selbstvertrauen zu geben. Man muss ihm das Wort geben. Und beide Seiten müssen sich auf Augenhöhe begegnen. Ein guter Berater passt deshalb seine Beratung immer an das Niveau des Partners an. Dazu braucht es intellektuelle Flexibilität.

Wo sehen Sie die Grenzen von Beratung?

Cyrille Tomo: Eine Grenze der Beratung besteht für mich darin, dass Beratung keinen Sinn macht, wenn es keine finanziellen Mittel gibt, um etwas umzusetzen. Aber ich weiß, dass die Mittel des DED begrenzt sind. Der DED kann in ein oder zwei Departements *Voies Nouvelles* finanziell unterstützen, aber nicht in der ganzen Region oder gar in ganz Kamerun.

Mario Klee: Es gibt für mich Grenzen in der Beziehung zwischen Berater und Partner. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit bezahlt der Partner nicht für die Beratung. Das degeneriert die Beziehung zwischen Partner und Berater, denn man weiß nie, ob der Partner die Beratung nur weiter macht, weil sie nichts kostet.

Es ist auch wichtig, dass der Berater nicht zu nah dran am Partner ist. Er darf nicht zu einem Anhängsel des Partners werden.

Info Voies Nouvelles

Die Organisation *Voies Nouvelles* (Neue Wege) besteht seit 2005. Sie hat sich zur Aufgabe gemacht, den Umgang mit öffentlichen Investitionsausgaben zu beobachten und damit einen Beitrag zur Bekämpfung von Korruption zu leisten. Der DED unterstützt die Organisation seit 2007 mit Beratung und Projektförderungen.

Der größte Erfolg von *Voies Nouvelles* ist die kontinuierliche Erhöhung des Budgets für Bildungsinvestitionen im Departement Lékié von 54 Prozent (2006) auf aktuell 80 Prozent und mehr. Weitere Erfolge sind die Entwicklung eines anerkannten Ansatzes zur partizipativen Haushaltsverfolgung und das steigende Interesse der Zielgruppen, sich als Bürger wieder in öffentlichen Angelegenheiten zu engagieren. 2009 erhielt *Voies Nouvelles* den 1. Preis der „*Global Integrity Impact Challenge*“ für das beste nationale Anti-Korruptionsprojekt.

In Zukunft wird sich *Voies Nouvelles* darauf konzentrieren, ihren erfolgreichen Ansatz auf andere Regionen und Sektoren auszuweiten, um so die Wirkung öffentlicher Ausgaben auf die Verminderung der Armut in Kamerun zu erhöhen.

Weitere Informationen: www.voiesnouvelles.org

*Cyrille Onésim Tomo,
Exekutivsekretär von Voies Nouvelles
und Entwicklungshelfer Mario Klee
während des Interviews.*

Eine Problematik ist zudem, dass der DED die Wirkung seiner Arbeit auch in Erfolge messen und deshalb die starken Partner behalten möchte. Das steht aber im Gegensatz dazu, die Partner, die ausreichend entwickelt sind, loszulassen, was vom Beratungsprozess her sinnvoll wäre.

Cyrille Tomo: *Voies Nouvelles* ist sehr groß geworden. Ich denke, dass man die Beziehung neu definieren muss. Auch eine große Organisation benötigt noch Begleitung. Wenn man den Partner loslässt, gerät der Beratungsprozess zu einem Spiel. Das wäre, wie wenn man etwas Schönes hergestellt hat und es dann in den Schrank stellt, ohne es zu nutzen.

Mario Klee: Ich habe nicht gesagt, dass man die Zusammenarbeit beenden muss, sondern dass man die Beziehung neu definieren muss. Es gibt da verschiedene Möglichkeiten mit anderen Instrumenten – darüber muss man nachdenken.

Was muss man im kamerunischen Kontext besonders berücksichtigen?

Mario Klee: Innerhalb von Kamerun sehe ich viele Unterschiede, zum Beispiel zwischen dem Westen und den anderen Regionen. Insgesamt haben die Akteure der Zivilgesellschaft ein hohes Niveau. Aber es gibt nur ein sehr geringes Vertrauen zueinander. Das macht das Teilen von Erfahrungen sehr schwierig.

Generell kann man sagen, dass wir Berater eine Vision der Zivilgesellschaft haben, die aus dem europäischen Kontext kommt. In Kamerun gibt es aber äußere Grenzen von Beratung: Die Menschen müssen hier vor allem überleben. Wenn wir dies nicht berücksichtigen, haben wir nur eine sehr begrenzte Sicht auf unsere Partner.

Cyrille Tomo: Die vorgefertigten Ideen der Berater sind eine große Herausforderung. Berater kommen mit dem Bild einer europäischen Zivilgesellschaft und das soll hier kopiert werden. Das ist aber keine gute Basis für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren.



© Sebastian Strecker

Man kann es marxistisch formulieren: Das Sein prägt das Bewusstsein. Die Situation, unter der Beratung stattfindet, ist die Armut. Es geht für uns darum, Geld zum Überleben zu haben. Die Geber finanzieren immer nur Projekte, aber nicht die laufenden Kosten.

Warum kommen die Leute zu Veranstaltungen von *Voies Nouvelles*? Nur wegen des Essens? Nein, die Leute sind stark an dem Thema „Schulbildung“ interessiert, aber man muss ihnen einfach auch die Fahrtkosten und das Essen bezahlen, sonst könnten sie gar nicht teilnehmen. Der Kontext, in dem Beratung hier stattfindet, ist Armut und Korruption.

Vielen Dank für das Gespräch. Ich wünsche Ihnen weiterhin eine gute Zusammenarbeit und Voies Nouvelles viel Erfolg.

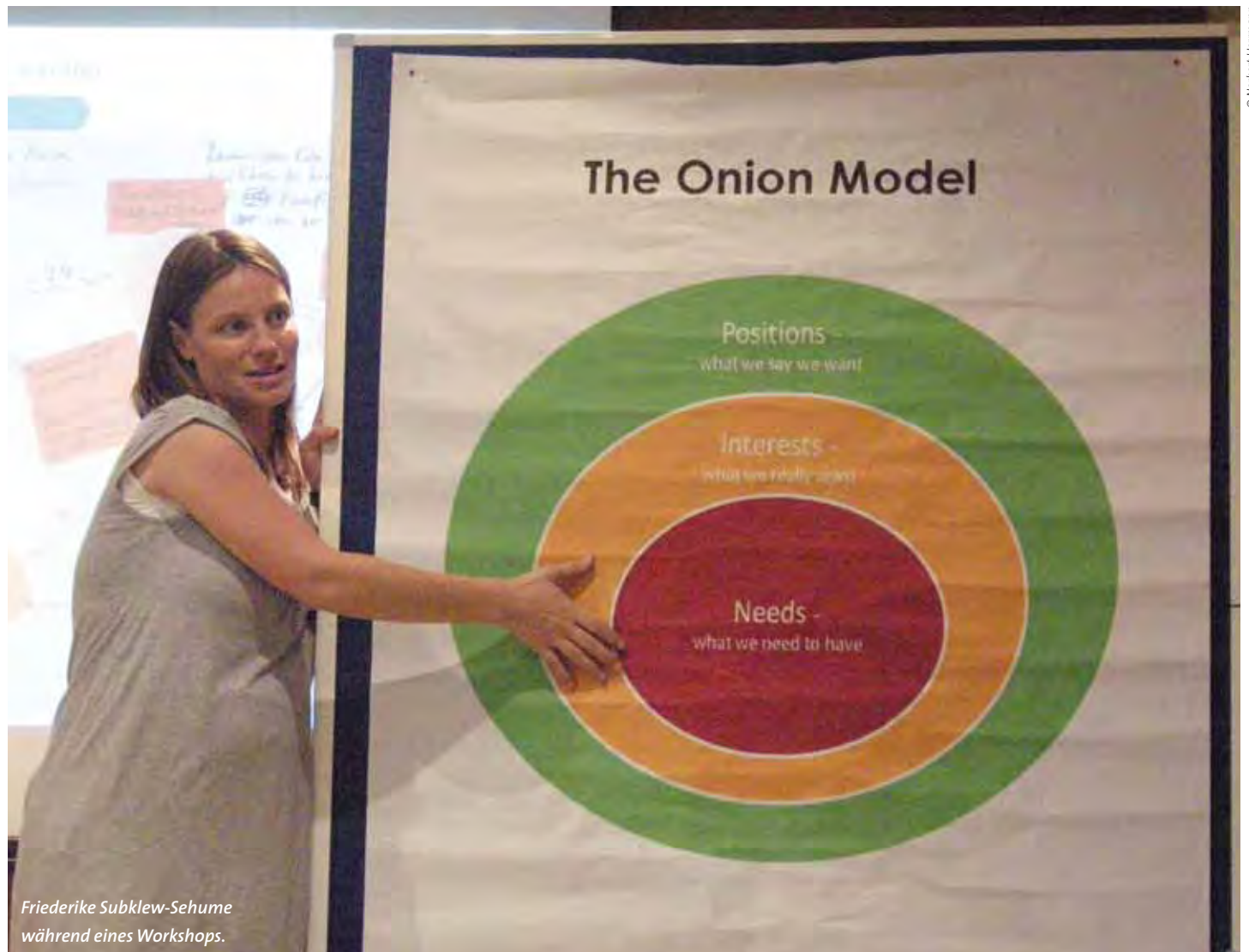
Sebastian Strecker

Sebastian Strecker ist Dipl. Pädagoge und seit 2009 Koordinator des DED für den Bereich Förderung der Zivilgesellschaft in Kamerun.

Südafrika

Zwischen Vertrauen und Kontrolle

Herausforderungen für die Partnerschaft auf Augenhöhe in der Demokratieförderung



In seinem Programm zur Stärkung der Zivilgesellschaft in der südafrikanischen Provinz Mpumalanga folgt der DED seinem Grundsatz der Partnerschaft auf Augenhöhe. In den vergangenen Jahren hat der DED so einige solide Partnerschaften in dieser Provinz aufgebaut. Doch sind in der Praxis Beziehungen zwischen Beratern und zu Beratenen eine sensible Angelegenheit. Selbst dort, wo eine vertrauensvolle Beziehung besteht, können Hindernisse in der Beratungsbeziehung auftreten können. Die Autorin hat zu dieser Frage Interviews mit Siphon Fakude, einem Vertreter der Organisation *Phapamani Home Based Care* und Friederike Subklew-Sehume, der ehemaligen DED-Beraterin für Demokratieförderung in Mpumalanga geführt.

Es ist für die DED-Beraterinnen und Berater für Demokratieförderung nicht immer einfach, eine Balance zwischen ihren verschiedenen Funktionen zu halten: Zum einen sollen sie beraten, zum anderen vergeben sie selbst Fördermittel oder helfen dabei, finanzielle Förderung zu erhalten und schließlich arbeiten sie oftmals aktiv bei der Umsetzung von Maßnahmen mit, zum Beispiel durch das Abhalten von Trainings oder die Moderation von Prozessen. Die gewünschte Partnerschaft auf Augenhöhe leidet darunter, wenn sich diese Rollen vermischen. So zum Beispiel, wenn der DED gleichzeitig Geldgeber und Berater ist. Dann trauen sich die Partner meist nicht, die Beratung zu hinterfragen. Die Unterstützung ist so eine Gratwanderung zwischen Vertrauen und Kontrolle. Die Berater sollen und wollen auch Erfolge vorweisen. Sie sind für die sinnvolle Nutzung der Gelder verantwortlich und brauchen deshalb ordentliche Berichte und Abrechnungen, und sie wollen einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Nichtregierungsorganisationen (NRO) leisten. Deshalb greifen sie den NROs unter die Arme, unterstützen, wo sie können und übernehmen Mitverantwortung für Prozesse.

© AlriSchmidpott



Siphon Fakude

Siphon Fakude, ehemaliger Mentor des *Civil Society Support Programmes for Public Participation in Local Governance* (CSSP), eines Programms zur Stärkung der Beteiligung von NROs an lokalen Entscheidungsprozessen, warnt vor der Vermischung der Rollen, wenn zum Beispiel zwischen DED-Beratern und Beratenen durch Mittelvergabe seitens des DED eine ungleiche Machtposition entsteht: „Dann trauen sich die Teilnehmer in den Trainings nicht mehr, objektiv zu sein. Sie sagen sich, wenn ich jetzt zu ehrlich bin, dann gefährde ich die Beziehung zu unserem Geldgeber.“ Beraterinnen und Berater für Demokratieförderung müssen sich also fragen, ob die Unterstützung in Form von Training, Moderation oder Reflexionssitzungen mit Partnern von diesen auch als solche verstanden wird oder eher als Kontrolle.

Dies hat auch Friederike Subklew-Sehume als Beraterin für Demokratieförderung in Mpumalanga erlebt: „Bei starken Partnern ist man relativ frei davon, in Lösungen zu denken. Doch bei denen, die wesentlich schwächer sind, nach Führung suchen und dies auch beim Berater einfordern, kann das zu einer schwierigen Situation führen.“ Die Balance zwischen Hilfe und Hilfe zur Selbsthilfe ist hier nicht immer leicht zu halten.

In einem Land wie Südafrika wird zudem die Frage des Machtverhältnisses durch die Hautfarbe verstärkt. Die

Projektpartner verbinden die deutsche DED-Beraterin, trotz ihres vorrangigen Beratungsauftrages und knapper DED-Fördermittel automatisch mit der Möglichkeit, an Gelder zu kommen. Fakude spricht dies direkt an: „In dem Moment, in dem du eine weiße Person siehst, siehst du Geld. Ganz klar. Wenn es jedoch eine schwarze Person ist, denkst du nicht daran, dass da was zu holen ist.“ Den Beratern für Demokratieförderung sollte dies, so Subklew-Sehume, bewusst sein: „Wir sind und bleiben Deutsche und Weiße. Und die Frage ist, wie durchbricht man die Konzepte, die die Partner über uns haben? Es ist erst mal wichtig, ein Bewusstsein dafür zu haben, wie ich auf die anderen wirke, und was ich mit meiner Gegenwart auslösen könnte und dann damit umzugehen und die Leute einzuladen, die Welt auch anders wahr zu nehmen.“

Beziehung ist (fast) alles

Fakude und Subklew-Sehume sind sich einig. Ein bewusster Umgang mit diesem Machtverhältnis und der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung können Unstimmigkeiten und Missverständnissen entgegenwirken. Denn beide würden sich zur Beratung nur an eine Person wenden, bei der sie sich sicher und wohl fühlen und bei der sie auch Fehler ansprechen können.

Welchen Rat gibt Fakude? „Als DED-Beraterin musst du die Kultur anerkennen und ein System der Kommunikation entwickeln, welches es dir erleichtert, mit den Partnern zu reden. Du musst offen und zugänglich sein für die Partner und all ihre Belange. In dem Moment, wo du zu machst, haben sie eventuell Probleme, aber sie werden damit nicht mehr zu dir kommen. Wenn du gute Beziehungen aufbaust, erreichst du viel im Leben.“

Doch gute Beziehungen sind nicht alles. Sie müssen ergänzt werden durch Methodenkenntnis und Fachwissen. Fakude rät neuen Beratern für Demokratieförderung, sich zunächst ein klares Bild darüber zu verschaffen, was die einzelnen Organisationen in der Provinz machen, was bereits gut funktioniert und welche Unterstützung sie brauchen. „Wirklich genau hinschauen, was die Organisationen brauchen. Das ist viel wichtiger als eigene Ideen aufzunötigen“, sagt er.

Ein weiteres, ganz wichtiges Element guter Beratung ist laut Fakude, Feedback zu geben: „Ein großes Problem mit Geldgebern ist, dass du ihnen einen Bericht schickst und dann hörst du nichts mehr von ihnen. Doch als Projekt willst du wissen, ob das, was du tust, auch relevant ist. Feedback erlaubt es dir, als Projekt zu wachsen und auch zu verstehen, was berichtet und gemessen werden soll.“

Laut Subklew-Sehume ist die Tätigkeit als Beraterin für Demokratieförderung eine große Herausforderung, nicht nur, was die Kompetenzen und das Fachwissen betrifft: „In dieser Funktion muss man das größte Spektrum an Rollenvielfalt beherrschen, weil die Partner, mit denen man zusammen arbeitet, sehr verschieden sind, nicht nur als Individuen, sondern auch als Organisationen.“ Das ist schwierig, aber die Arbeit mit vielen verschiedenen Partnern hat auch positive Seiten: Sie ist vielfältiger und man ist gefordert, ganz unterschiedliche Wege zu gehen und Lösungen zu finden.

Julia Plessing

Julia Plessing ist Politologin und seit 2006 DED-Koordinatorin für den Bereich Zivilgesellschaft in Südafrika.

Info

Das Beratungsverständnis des DED in Südafrika

2008 hat der DED in Südafrika ein landesspezifisches Beratungskonzept erstellt. Eine der Kernaussagen des Konzeptes ist, „dass eine Fachkraft unabhängig von ihrer jeweiligen Fachlichkeit im Laufe eines Einsatzes in verschiedenen Rollen sein wird und möglicherweise über ein recht großes Spektrum von Handlungskompetenzen verfügen muss.“ (Beratungskompetenz der Fachkräfte in Südafrika und Lesotho: Positionspapier, November 2008.)

Aufbauend auf dieser Erkenntnis hat der DED in Südafrika ein umfassendes Angebot zur Praxisbegleitung der Fachkräfte entwickelt:

- In der Vorbereitung im Partnerland (VIP) wird eine Einführung in das Verständnis von Beratungskompetenz des DED in Südafrika und Lesotho gegeben.
- In Arbeitsgruppen, die angeboten werden, erfolgt anhand konkreter Fallbearbeitung und / oder von Übungseinheiten zu persönlichen / sozialen Kompetenzen eine Praxisbegleitung.
- Innerhalb des Zyklus Projektprüfung, Monitoring und Evaluierung (PM + E), in den Jahresrückmeldegesprächen zwischen Koordinatorin und Fachkraft und zum Abschluss des Einsatzes im Debriefing, der Nachbesprechung der Arbeit, werden die verschiedenen Rollen reflektiert.
- Es wird auf Literatur zum Thema sowie auf Methoden und Instrumente, die innerhalb eines Beratungseinsatzes angewendet werden können, verwiesen.



© Global Institute for Tomorrow (GIT), Hong Kong

Winfried Scheewe erläutert Teilnehmern eines internationalen Workshops die Eigenschaften verschiedener kambodschanischer Reissorten.

Kambodscha

50 Prozent Fachwissen – 50 Prozent Methodenkenntnis

Bessere Akzeptanz durch Einbindung der Beratung in die Partnerstrukturen

Zahlreiche Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer haben vor ihrer Tätigkeit beim DED bereits Erfahrungen als freiberufliche Berater gesammelt. Winfried Scheewe ist dieser Tätigkeit mehrere Jahre in den Philippinen nachgegangen, bevor er zum DED wechselte. Entwicklungsstipendiat Michael Marien interviewte Winfried Scheewe um herauszufinden, wie sich die Arbeit als freiberuflicher Berater von der einer DED-Fachkraft unterscheidet.

Du hast vor Deiner Zeit beim DED bereits als freiberuflicher Berater gearbeitet. Wie kam es dazu?

Ich hatte mehrere Jahre mit „Dienste in Übersee“ (heute EED) als Entwicklungshelfer in den Philippinen gearbeitet. Danach erfüllte ich mir den Traum, für einige Zeit selber praktische Landwirtschaft zu betreiben und nebenher ein Buch zu schreiben. Irgendwann wurde ich dann von dem lokalen Vertreter von „Brot für die Welt“ angesprochen, ob ich nicht Lust hätte, deren Partnerorganisationen im Bereich nachhaltiger Landwirtschaft bei der Verbesserung ihrer Produkte zu unterstützen.

Wie sah Deine Arbeit als freiberuflicher Berater aus?

Anfangs habe ich alle betroffenen Partner besucht und eine Art Bestandsaufnahme durchgeführt. Diese diente dann als Basis für die Planung weiterer Maßnahmen. Unter anderem führten wir einen Workshop durch, in dem die verschiedenen Vorstellungen der Partner zu nachhaltiger Landwirtschaft diskutiert wurden. Daraufhin wurden weitere Schritte festgelegt, zum Beispiel Trainings zur Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit oder Farmdiversifizierung. Eine Aktivität, die ich noch gut in Erinnerung habe, war der gemeinsame Besuch



© Wlfgang Schrewe

Eine Gruppe von Reisproduzenten diskutiert über die Festlegung des Preises.

von Bauern und Mitarbeitern einer Nichtregierungsorganisation (NRO) bei einem Forschungs- und Beratungszentrum. Dabei ging es darum, gemeinsam herauszufinden, wie Bauern am besten das Anpflanzen und die Pflege von Hecken optimieren können, um die Bodenerosion auf Hanglagen auf ein Minimum zu reduzieren. Hier konnten alle Beteiligten ihre Erfahrungen austauschen und zugleich von den Experten des Zentrums lernen.

Wie unterscheidet sich Deine damalige Arbeit als freiberuflicher Berater für mehrere Organisationen von der Arbeit als DED-Berater bei einer Organisation?

Ein wichtiger Unterschied war, dass ich die jeweiligen Organisationen meist nur zwei bis dreimal im Jahr besuchen konnte. Nach einer Einführung ging es dann eher um *Backstopping*, also darum, die Arbeit der Partner zu begleiten und Rückmeldung zu geben. Ich habe mit den zuständigen Mitarbeitern gemeinsam herausgearbeitet, was gut läuft und wo es Probleme gibt. Daraufhin habe ich dann in der Regel Anregungen zur Modifikation der Projektarbeit gegeben. Da wir nur punktuell zusammengearbeitet haben, brauchte ich auf Dynamiken innerhalb der Organisation wenig Rücksicht zu nehmen. Allerdings gab es auch Fälle, wo ich das Gefühl hatte, dass die Leitung sich nicht so gerne in die Karten schauen lassen wollte. Im Prinzip war meine Arbeit ja vom Geber initiiert. So war die Offenheit der Partner recht unterschiedlich. Die meisten Partner sahen aber eher die Vorteile dieser Zusammenarbeit. Meine Rolle in der Zeit war in erster Linie die eines technischen Beraters und Trainers.

Im Vergleich dazu ist man bei den DED-Partnern weitgehend in die Struktur der Partnerorganisation eingebunden und muss sowohl auf die Hierarchie, als auch auf spezielle Dynamiken in der Organisation und zwischen den Mitarbeitern Rücksicht nehmen. Durch den DED-Ansatz ergeben sich Möglichkeiten, die Arbeit der

Organisation besser zu verstehen und nachhaltig beeinflussen zu können. Obwohl ich auch Arbeiten übernommen habe, die eigentlich der Partner hätte ausführen sollen, ist die Möglichkeit, die Kapazitäten von Mitarbeitern zu verbessern, ungleich größer, weil man ja täglich zusammenarbeitet.

Welche Vor- und Nachteile siehst Du für die Beratungsarbeit in den jeweiligen Konstellationen?

Durch die Mitarbeit über einen längeren Zeitraum verbessert sich die Akzeptanz beim Management und bei den Mitarbeitern. So kann man konkreter feststellen, ob sich die Arbeit auf das gewünschte Ziel hinbewegt. Als externer Berater dagegen kann man einfacher auch unpopuläre Maßnahmen vorschlagen. Ist man Teil der Organisation, muss man auf die Befindlichkeiten sowohl der Leitung als auch der Mitarbeiter stärker Rücksicht nehmen.

Wenn es gut läuft, wird man nach einer gewissen Zeit als Teil der Organisation angesehen und repräsentiert gelegentlich den Partner. Außenstehende, vor allem die Medien, identifizieren unsereins dann mehr mit dem Partner als mit dem DED. In der Zusammenarbeit habe ich mich auch gerne auf die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit des Partners eingelassen.

Als unabhängiger Berater hatte ich es mit einer eng gefassten Thematik und Zielsetzung zu tun. In der tagtäglichen Arbeit beim Partner dagegen musste ich mich mit verschiedenen Fragestellungen und unvorhergesehen Problemen auseinandersetzen. Aber dies macht ja die Arbeit eigentlich erst spannend.

Welche Form der Beratung wird Deiner Meinung nach vom DED-Partner besser angenommen?

Das hängt sehr von der Situation ab. Bei einer Partnerorganisation zum Beispiel löste der Rücktritt des Direktors eine Krise aus. Dadurch wurde es notwendig, zusammen mit dem Vorstand und den Mitarbeitern die zurückliegende Arbeit aufzuarbeiten, um die Aufgaben der Organisation neu auszurichten und neue Pläne aufzustellen. Rückblickend habe ich, ohne dass ich mir dessen vollends bewusst war, damals einen Lernprozess ziemlich intensiv begleitet und mitgestaltet. Diese Rolle, die dem Prozessberater ähnlich war, konnte ich allerdings nicht sehr lange durchhalten, denn leider ging diese Phase nach einem knappen Jahr relativ abrupt zu Ende. Die neue Leitung der NRO hatte ohne Ab-



sprache mit den Mitarbeitern entschieden, eng mit einem dominanten Politiker in der Provinz zu kooperieren. In der Folge wurde die angestrebte Ausrichtung der Arbeit leider erheblich verändert, weil man sich eher an kurzfristigen Bedürfnissen der Wählerschaft orientierte. Dies führte natürlich auch zu Unstimmigkeiten mit Gebern und an meiner Beratung hatte man auch weniger Interesse.

In anderen Fällen übertrug mir die Führung der jeweiligen Partnerorganisation Aufgaben, die den Mitarbeitern nicht leicht fielen. So habe ich zum Beispiel mehrere Finanzierungsanträge lediglich in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Direktor geschrieben. Das half zwar dem Partner, zukünftige Arbeit zu finanzieren, aber es hilft nicht, Kompetenzen in der Organisation aufzubauen, solche Arbeiten zukünftig alleine zu bewältigen. Hier müssen wir als DED noch deutlicher machen, wie wir am sinnvollsten zusammenarbeiten können, um die Partnerorganisation langfristig zu stärken.

Hattest Du als freiberuflicher Berater Möglichkeiten, Dich mit Kollegen auszutauschen?

Dies war als Freiberufler nur sehr punktuell möglich. Da bieten sich beim DED durch die Mitarbeit in den Fachgruppen doch wesentlich mehr Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Als Externer ist man weitgehend ein Einzelkämpfer. Nur gelegentlich konnte ich mit dem Auftraggeber bestimmte Anliegen diskutieren.

Was empfandest Du anfangs als besonders schwierig an Deiner Arbeit?

Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass ich anfangs kaum Ahnung von Methoden hatte, die mir hätten helfen können, meine Arbeit besser durchzuführen. Eigentlich war ich nicht besonders gut vorbereitet. So habe ich viel während der Arbeit mit den NROs hinzulernt. Ich habe auch manches von Co-Trainern übernehmen können.

Für die Mitarbeiter der NROs, wie auch für uns DED-Fachkräfte gilt, dass Fachwissen sehr wichtig ist. Doch muss man auch verstehen, wie man dieses Wissen effektiv an die Zielgruppe weitergibt. Ich würde sagen, dass Fachwissen nur 50 Prozent unserer Arbeit ausmacht. Die anderen 50 Prozent sind Kenntnisse von Beratungsmethoden und deren gezielte Anwendung.

Welche Tipps kannst Du Deinen DED-Kollegen geben?

Ich finde es nach wie vor wichtig, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten. Gleichzeitig muss man sich auch Gedanken um die Beratung beziehungsweise um die Vermittlung dieses Wissens machen. Deshalb sollten wir als DED-Fachkräfte auch immer die Beratungsmethoden kennen. Das fängt mit dem Moderieren von Meetings an und dem Bemühen, unsere Präsentationen so gut wie möglich zu machen. Wenn wir Trainings durchführen, müssen wir uns unter anderem gut überlegen, wie viel man den Teilnehmern zumuten kann, und wie viel Neues sie tatsächlich aufnehmen können. Wir sollten uns auch fragen, welche Möglichkeiten es gibt, die Arbeit unseres Teams stetig zu verbessern. Häufig helfen gezielte Fragen den Kollegen mehr als lange Erklärungen.

Ich finde meine Arbeit nach wie vor sehr spannend. Da gibt es noch eine Menge zu lernen!

Das Interview mit Winfried Scheewe führte Michael Marien.

Winfried Scheewe ist Agraringenieur und Industriekaufmann und arbeitet seit 2002 für den DED, zunächst in den Philippinen und seit 2006 in Kambodscha.

Michael Marien ist Entwicklungsstipendiat für Öffentlichkeitsarbeit und Wissensmanagement des DED in Kambodscha.

Bauer Ok Pheurn demonstriert Besuchern, was er von Mitarbeitern der NRO CEDAC gelernt hat.

Mongolei

Der Berater kommt. – Alles gut?

Ein Beispiel aus der Praxis: Die mongolische Berufsausbildung

Beratung führt nicht immer zu dem Ergebnis, das eigentlich geplant war. Das kann an kulturellen Unterschieden liegen oder einfach daran, dass Altvertrautes oft nur schwer abzulegen ist. Dass man dennoch Wege finden kann, um mit Beratung Veränderungen zu bewirken, schildert der Autor dieses Artikels.

Der Berufsausbildung wurde in der Mongolei über Jahrzehnte kaum Beachtung geschenkt. Noch heute wird in vielen technischen Ausbildungsbereichen mit russischen Übersetzungen von veralteten DDR Lehrbüchern gearbeitet. Hinzu kommt die absurde Situation, dass ein Teil der jungen Lehrkräfte mittlerweile nur über sehr geringe Russisch- und/oder Deutschkenntnisse verfügt, aber dennoch mittels dieser Lehrmaterialien weiter unterrichtet. Im Zuge von Bildungsreformen und einer größeren Wertschätzung der Berufsausbildung in den letzten Jahren wurden daher ausländische Berater ins Land gerufen, die die Mongolei beim Aufbau einer modernen Berufsausbildung unterstützen sollen. Leider sind die Ergebnisse bisher nicht zufriedenstellend. Obwohl es eine ganze Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen, Lehrgängen und Entsendungen von Fachkräften gegeben hat, bleibt die Entwicklung moderner Lehrpläne weit hinter den Erwartungen zurück. Zu groß sind die Unterschiede in den Herangehensweisen moderner Lehrpläne und dem bisherigen

Verständnis. Moderne Lehrpläne richten sich nach den zu erlernenden Kompetenzen aus. Es werden also nicht zu erlernende Themenbereiche, sondern Tätigkeiten beschrieben, die der Schüler nach Beendigung der Ausbildung beherrschen soll.

Nach Ablauf von Weiterbildungsseminaren, die den mongolischen Ausbildern diese Art der Lehrplanentwicklung vermitteln sollen, passiert zumeist folgendes: Die neuen Lehrpläne gleichen den alten mit einer kleinen Änderung: Anstelle des Themas des Unterrichts (Typen von Haarsprays, Elektrokabel, Bremsen etc.) finden sich nun im neuen Lehrplan die gleichen Themen nur als umschriebene Kompetenz (Typen von Haarsprays wissen, Elektrokabel wissen, Bremsen wissen), auch wenn dies mit dem tatsächlichen Unterricht gar nicht übereinstimmt (Bremsen werden benutzt oder repariert, aber nicht gewusst). Der erhoffte Lerneffekt ist also nicht eingetreten. Auch nach solch einer Beratung sprechen die bisherigen Lehrplannotizen und internationale Lehrpläne eine ganz unterschiedliche Sprache und ein Einbinden und Verwenden von Kompetenzen, die in Lehrplänen anderer Schulen und Länder auftauchen, findet auch weiterhin nicht statt. Der Unterricht, und dies ist ja das entscheidende Kriterium der beabsichtigten Änderungen, hat sich überhaupt nicht geändert. Auch ein Abgleich mit dem Arbeitsmarkt ist nicht möglich, denn hier wird Hand angelegt und da geht es selten darum, eine Kompetenz nach dem Motto „Der Arbeiter weiß dies und jenes“

*Die Berufsschüler
Textildesign
halten ihr erstes
Portfolio in
den Händen.*



zu haben. So bleibt der Unterricht mongolischer Berufsschulen weiterhin zu theoretisch und nicht vergleichbar mit internationalen Entwicklungen.

Ein anderes Modell für die Rajiv Gandhi Berufsschule

Der DED beteiligt sich an der Modernisierung des mongolischen Berufsbildungssektors und unterstützt verschiedene Berufsschulen im Land. In der Rajiv Gandhi Berufsschule in Ulan Bator haben wir uns für einen anderen Weg entschieden. Die Ausbilder werden zunächst gebeten, die behandelten Themen des Unterrichts in einer Art Wochenplan aufzuschreiben. Zusammen mit dem Berater wird dann, zum Teil in Einzelgesprächen, nach der in jeder Unterrichtseinheit vermittelten Kompetenz (dem aktiven Verb) gesucht. Diese Kompetenzen werden in leicht lesbarer Form in englischer und mongolischer Sprache in einem Lehrplan zusammengefasst. Dies hat mehrere Vorteile. Zum einen erkennt der Ausbilder in diesem Lehrplan seinen eigenen Unterricht wieder und ist viel eher gewillt, den Lehrplan auch einzusetzen. Zum anderen erlaubt die Form eine Vergleichbarkeit mit anderen Lehrplänen. Der Ausbilder sieht sofort, welche Kompetenzen im Vergleich zu anderen Lehrplänen gar nicht oder in kürzerer Zeit vermittelt werden. Dies soll ihn anspornen, neue Kompetenzen in seinen eigenen Lehrplan und Unterricht zu übernehmen.

In einigen Fällen ist es uns bereits gelungen, diese Kompetenzen in einem Portfolio, einer Sammlung von hilfreichen Methoden, Verfahren und Handlungsoptionen, umzusetzen. Diese Sammlung enthält genau vorgeschriebene Tätigkeiten, die, wenn sie dem Ausbilder vorgelegt werden, als Beweise dafür akzeptiert werden, dass der Lernende die Kompetenz erworben hat. Das kann eine schriftliche Arbeit, ein Test, eine Grafik, ein Foto, ein Computerausdruck, eine ausgefüllte Tabelle und anderes mehr sein. Die Einführung eines Portfolios ist vor allem deshalb bedeutsam für die Entwicklung der Schule, weil der zugrundeliegende Lehrplan nun umgesetzt werden muss. Schließlich ist das Portfolio von Beginn der ersten Unterrichtseinheit an auch in der Hand des Schülers! Er weiß damit sehr genau, welche Aufgaben er durchführen und beherrschen muss, um den Kurs zu bestehen. Weiterhin kann nun auch der Schüler Kurs, Kompetenzen und Portfolio mit anderen Berufsschulen vergleichen. Er wird, schon allein, weil er nach dem Ende der Ausbildung den Inhalt des Portfolios zur Berufsbewerbung nutzen möchte, darauf achten, dass die für ihn wichtigen Kompetenzen auch wirklich vermittelt werden. Leider kann die Einführung eines Portfolios bisher nur Beispiel und Vorbildcharakter haben. Wir hoffen, dass weitere Lehrpläne an der Rajiv Gandhi Schule nach dem eben genannten Beispiel erstellt werden und auch andere Berufsschulen im Land sich für eine Modernisierung der Lehrpläne interessieren.

Die Rolle des Beraters sollte dabei immer wieder kritisch hinterfragt werden. In vielen Fällen erweist sich eine direkte Anleitung und das Geben von Handlungsanweisungen an den Beratern als effektiver. Letztendlich muss sich auch Beratung daran messen lassen, ob es ihr gelingt, Strukturen zu schaffen und Verhaltensweisen zu vermitteln, die auch nach der Beratungstätigkeit noch Bestand haben.

Michael Hartwig

Michael Hartwig ist Informatiker und war als DED-Fachkraft von 2004 bis 2009 in Botsuana tätig. Seit 2009 arbeitet er für den DED in der Mongolei.



© Maria Hartwig

Michael Hartwig überreicht das erste Portfolio an den Ausbilder für Computergrafik.

Auf dem Weg zur eigenen Beraterrolle

Beratung als wichtiges Thema in der Vorbereitung der DED-Fachkräfte

Über 80 Prozent der Stellenbeschreibungen für Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer definieren Beratung als Hauptaufgabenfeld. Doch was ist damit gemeint, welche Fähigkeiten müssen Mann oder Frau mitbringen? Was erwarten DED und Partnerorganisationen? Diese Fragen zu beantworten, bedarf einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Thema. Sie beginnt während der Vorbereitung der Fachkräfte, zunächst in der zweiwöchigen DED-spezifischen Vorbereitung.



© Christina Alfj

Aufstellungsspiel Berater-Typen

„Zu Ihrer Information möchte ich Ihnen einige Fragen stellen!“

(K. Lewin)

Dieses Zitat von Lewin versinnbildlicht den Wandel in der Herangehensweise an die Beratungstätigkeit. Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit bedeutet eine Tätigkeit in komplexen, interkulturellen Umfeldern mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Interessenslagen, die neben fachlich-methodischen Kenntnissen auch soziale Kompetenzen voraussetzt, wenn sie Wirkungen erzielen soll. Das Verständnis von Beratung im DED-Kontext hat sich in den letzten Jahren von der Fachberatung zur Prozessberatung verändert. So soll Beratung in der Regel die Problemlösungsfähigkeit der Partner erhöhen und sie befähigen, eigene Lösungen zu finden. Dies in einem kurzen Überblick den ausreisenden Fachkräften zu vermitteln, ist Aufgabe des eintägigen Moduls „Erwartungen, Beraterrollen und Beratungsverständnis“ während der zweiwöchigen DED-Inhousevorbereitung.

Es dient einer ersten Annäherung an die unterschiedlichen Beraterrollen, die die Fachkräfte in ihren Partnerorganisationen im Verlauf ihres Auslandsaufenthalts einnehmen (können) und soll sie für potenzielle Konfliktfelder und Herausforderungen sensibilisieren.

Gegenseitige Erwartungen

In einer ersten interaktiven Lerneinheit tauschen sich Entwicklungshelfer und Entwicklungsstipendiaten (EH/ES) über ihre Erwartungen an den DED und an ihre Kollegen, an die zukünftige Partnerorganisation und an sich selbst im Kontext des DED-Leitbilds aus. Eine weitere Frage bezieht sich auf die vermeintlichen Erwartungen, die die Partnerorganisation und der DED an sie stellen, womit wir uns zugegebenermaßen im spekulativen Umfeld bewegen, doch hilft es, sich den unterschiedlichen Erwartungen anzunähern. Schließlich sollen die Fachkräfte potenzielle Konflikte und Herausforderungen benennen, anhand derer am Nachmittag die „Kollegiale Beratung“ als Methode eingeführt und eingeübt wird.

Bei den Erwartungen, die die EH/ES an den DED formulieren, dominieren in der Regel: Unterstützung bei



Kompetenzen
und Fähigkeiten
von Beraterinnen
und Beratern.

administrativen Angelegenheiten, Zeit zur Einarbeitung, Möglichkeiten zur Fortbildung und Transparenz.

Was denken die EH/ES, welche Erwartungen die Partnerorganisationen und der DED an sie stellen (können)? Fachlichkeit, professionelles Auftreten und inhaltliche Kompetenz stehen im Vordergrund. Interkulturelle Sensibilität, rasche Einarbeitung und Akzeptanz der Strukturen erwarten ihrer Meinung nach vor allem die Partner. Manche EH gehen darüber hinaus davon aus, dass ihre Partnerorganisationen die Einwerbung von Drittmitteln erwartet.

Und was erwarten die EH/ES von sich selbst? Neben guten Arbeits- und Beratungsleistungen möchten sich die Fachkräfte in die Partnerorganisation integrieren, in die Kultur einleben und sich im Verlauf ihrer Tätigkeiten weiter bilden.

Ausgehend von den Arbeitsgruppenergebnissen leiten wir dann mit einem Aufstellungsspiel auf das Beratungsverständnis und die verschiedenen Beraterrollen über.

Sportliche Denkübung

Fünf Beraterrollen-Typen – Mediatorin, Trainer, Umsetzerin, Experte/Fachberater und Anwältin/Manager/Lobbyistin – liegen auf Karten auf dem Boden aus und die Teilnehmer positionieren sich nun dort, wo sie sich laut ihrer Stellenbeschreibung am ehesten verorten. Die wenigsten Fachkräfte legen sich auf eine Beraterrolle fest, sondern verrenken sich über mehrere Karten und bringen so zum Ausdruck, dass sie in unterschiedlichen (Beratungs-)Funktionen tätig sein werden. Anknüpfend an diese sportliche Denkübung erarbeiten sie gemeinsam oder in Kleingruppen die fachlichen, methodischen Fähigkeiten sowie die sozialen Kompetenzen, die ihres Erachtens zu einer erfolgreichen Beratertätigkeit beitragen. Die meisten Teilnehmerinnen nennen aus Erfahrung oder intuitiv die dafür erforderlichen wesentlichen sozialen Kompetenzen.

Die Einheit schließt in der Regel mit den Hinweisen, dass eine Auftrags- und Rollenklärung zwischen den beteiligten Akteuren (also Fachkräften, Koordinatorinnen und Kollegen der Partnerorganisation/des Kooperationspartners) nach der Einarbeitung und im Verlauf der Tätigkeit immer wieder notwendig sein kann. Ebenfalls sollen die Fachkräfte ihre jeweils eingenommenen Beraterrollen transparent machen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Methode „Kollegiale Beratung“

Am Nachmittag lernen die Fachkräfte mit der „Kollegialen Beratung“ eine Methode der gegenseitigen Unterstützung und Problemlösung kennen. Die systematische Herangehensweise bei der „Kollegialen Beratung“ mit definierten Zeitangaben führt in der Regel nach 45 bis 60 Minuten zu konstruktiven Lösungsvorschlägen bei Problemen. Sie wird bereits in vielen Landesprogrammen des DED genutzt.

Den Tag „Erwartungen, Beraterrollen und Beratungsverständnis“ bewerten viele Teilnehmer als erfolgreich, weil sie für die besonderen Fragestellungen und Konfliktpotenziale in ihrem künftigen Arbeitsumfeld als EH/ES sensibilisiert werden und sich Anhaltspunkte zum lösungsorientierten Umgang erarbeiten. Es ist ein Einstieg in die Thematik. Für eine tiefer gehende Auseinandersetzung reicht dies nicht, da an der persönlichen Haltung von Fachkräften während eines eintägigen Moduls kaum gearbeitet werden kann. Ein großer Bedarf besteht im Einüben von verschiedenen Fragetechniken, im aktiven Zuhören und im Bereich partizipative Beratungsmethoden. Deshalb empfehlen wir den Besuch weiterführender vertiefender Angebote im Rahmen der weiteren Vorbereitung in Deutschland in der Vorbereitungsstätte von InWEnt in Bad Honnef (V-EZ), beziehungsweise die Vertiefung des Themas während der Vorbereitung im Partnerland, wo vor allem die Besonderheiten von Beratung im jeweiligen kulturellen Kontext bearbeitet werden sollten.

Dr. Christina Alff/Jutta Heckel

Dr. Christina Alff ist Mitarbeiterin der Gruppe Vorbereitung im DED.

Jutta Heckel leitet die Gruppe Vorbereitung im DED.

Kooperationen

DED-Entwicklungshelfer sind die Schnittstelle, um gezielt Hilfe zu leisten

→ Die Schmitz-Stiftungen engagieren sich seit über 25 Jahren für bedürftige Menschen in ausgewählten Entwicklungsregionen der Welt. In diesem Jahr haben die Schmitz-Stiftungen und der DED eine Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit abgeschlossen. Geschäftsführer Michael Dirx äußert sich im folgenden Interview zu den Aufgaben der Stiftung und über die Zusammenarbeit mit dem DED.

Wie sind die Schmitz-Stiftungen entstanden und worin besteht ihr Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit?

Der Stifter, Herr Schmitz, hat 1985 die deutsche W. P. Schmitz-Stiftung gegründet. 1996 folgte die Schweizer Schwesterstiftung, die Schmitz-Hille-Stiftung. Die Rolf-Seiwert-Stiftung kam im Jahre 2000 hinzu und seit diesem Jahr gehört auch die Ellen-Böhme-Stiftung mit zu den Schmitz-Stiftungen. 1969 verkaufte Herr Schmitz die Walzenmaschinenfabrik der Familie und spendete schon damals regelmäßig an größere Hilfswerke, um Menschen in Not zu helfen. Dieses zentrale Ziel verfolgte er auch mit der Gründung seiner eigenen Stiftungen. Herr Schmitz verstarb im Dezember 2008. Die Schmitz-Stiftungen leisten Hilfe zur Selbsthilfe im Sinne einer effektiven Armutsbekämpfung. Im Mittelpunkt der Projekte steht der Mensch. Projekte der Grund- und Ausbildung, der Grundsicherung, der Erwerbs- und Kleingewerbeförderung sowie soziale und karitative Projekte bilden die inhaltlichen Schwerpunkte unserer Arbeit. Wir setzen uns für Minderheiten ein und fördern die Benachteiligten der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung, Straßenkinder, Alte und Kranke gehören zu unseren Zielgruppen. Die Stärkung lokaler Initiativen durch Unterstützung nachhaltig wirkender Selbsthilfeprojekte ist uns besonders wichtig.

Wie kam es zur Zusammenarbeit mit dem DED und wie lange besteht sie bereits?

1990 lernte ich Johannes Reinhold (MinR a.D.) aus dem BMZ kennen. Nachdem er die Arbeit der W. P. Schmitz-Stiftung ausführlich analysiert hatte, empfahl er eine strukturelle Zusammenarbeit mit den DED-Länderbüros. Bei einem Treffen mit der damaligen Geschäftsleitung wurde deutlich, dass sich DED und Schmitz-Stiftungen gut ergänzen. Viele der Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer sehen wichtige und gute Projektansätze in ihrem Arbeitsumfeld und lernen örtliche Selbsthilfeinitiativen kennen. Die Schmitz-Stiftungen haben Interesse an förderungswürdigen und vor Ort geprüften Projektvorschlägen. So kann durch die Zusammenarbeit das Unterstützungsangebot in vielen Fällen sinnvoll ergänzt und abgerundet werden. Der Kern dieser Zusammenarbeit hat bis heute Gültigkeit und spiegelt sich auch im aktuellen Rahmenvertrag wider.

Wo sehen Sie die Schnittstellen zwischen der Arbeit der Schmitz-Stiftungen und der des DED?

Durch die Entwicklungshelfer vor Ort, die die Projekte und die Menschen in den Projekten kennen, können die Schmitz-Stiftungen sicher sein, ihre finanziellen Mittel effektiv und effizient einzusetzen und den größtmöglichen und nachhaltigen Beitrag zur Armutsbekämpfung zu leisten. Durch die in Jahrzehnten bewährte Zusammenarbeit erfahren die Schmitz-Stiftungen von den vielen kleinen, aber äußerst wichtigen Selbsthilfeinitiativen, die sie ansonsten gar nicht erreichen könnten. Gerade diese kleinen Projekte sind oftmals der Motor der Veränderung und tragen in entscheidendem Maße zur Überwindung von Armut und Unterentwicklung bei.

Wo liegen die Stärken der Zusammenarbeit? Welche gemeinsamen Projekte gefallen Ihnen besonders?

Die Stärken liegen in dem Engagement und der Persönlichkeit der Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen. Durch ihre lokale Verankerung und Nähe zu den Zielgruppen verstehen sie, wo die Probleme liegen und wie am besten geholfen werden kann. Sie bilden so die wichtige Schnittstelle, die es Stiftungen wie der unseren möglich macht, gezielt Hilfe zu leisten.

Bei der Vielzahl der gemeinsam mit dem DED verwirklichten Projekte fällt es schwer, eine Auswahl zu treffen. Schon etwas außergewöhnlich war Mitte der 90er Jahre die Zusammenarbeit mit dem DED, den Salesianern Don Boscos und dem BMZ in Recife, im Nordosten Brasiliens (seit einigen Jahren kein Schwerpunktland der Schmitz-Stiftungen mehr). Es ging um die Vergabe von Kleinkrediten. Entstanden ist das *Centro de Apoio aos Microempreendedores (CAM)*, ein Zentrum zur Unterstützung von Kleinstunternehmen (cam.org.br), das seine Arbeit bis heute selbstständig und erfolgreich fortführt. In Vietnam sind wir mit dem DED im Pufferzonenmanagement am Rande eines Naturschutzgebietes tätig. Über dieses Projekt wurde auch ein kleiner Film gedreht, der bei youtube.com unter dem Stichwort „Konturen gewinnen“ abrufbar ist. Der Film zeigt die Stärken der Zusammenarbeit sehr deutlich.

In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungspotentiale?

Natürlich gibt es immer Bereiche, die man noch besser machen kann. Allerdings trifft dies ja in erster Linie auch auf einen selbst und die eigene Organisation zu. Beim DED – aber auch bei uns – würden wir uns eine Verstärkung des Wissensmanagements wünschen. Die vielen guten und wertvollen Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen im Zuge des turnusmäßigen Wechsels zu schnell verloren. Dieses Wissen wäre für viele andere in der EZ tätige Organisationen sehr wertvoll, wenn es strukturiert zugänglich gemacht werden könnte. Auch halten wir zu starre Regelungen, was die maximale Einsatzdauer von Entwicklungshelfern betrifft, für nicht mehr zeitgemäß und daher überdenkenswert.

Welche Perspektiven sehen Sie für die Zusammenarbeit? Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Der Rahmenvertrag macht deutlich, dass wir uns eine Fortsetzung dieser – wie wir meinen für den DED wie die Schmitz-Stiftungen, aber vor allem für unsere Partner und Zielgruppen vor Ort – positiven Partnerschaft wünschen. Die Schmitz-Stiftungen wollen sich zukünftig noch stärker als Stiftungsdach für kleinere Organisationen positionieren und suchen aktiv Stifter und Zustifter. Die in 25 Jahren erworbene Kompetenz in den Bereichen Projektfinanzierung und Stiftungsmanagement wird auch für das erweiterte Stiftungsdach den Mittelpunkt der Aktivitäten bilden. Hierbei werden wir auch zukünftig auf starke, kompetente und verlässliche Partner wie den DED mit seinen vielen exzellenten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angewiesen sein. Wir freuen uns auf die gemeinsame Zukunft.

Das Interview mit Michael Dirx führte Sybille Schröder, Mitarbeiterin der DED-Fachgruppe Internationale Kooperationen.

www.schmitz-stiftungen.org



*Das Team der Schmitz-Stiftungen:
Ralf Kresal, Geschäftsführer;
Wolfgang Deppen, Projektmanagement;
Michael Dirx, Geschäftsführer; (v. l. n. r. hinten)
und Ursula Bonin, Projektmanagement sowie
Erika Monaghan, Sekretariat (v. l. n. r. vorne).*

Inland

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

→ Unter diesem Namen werden zum 1. 1. 2011 die drei Organisationen Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH und der Deutsche Entwicklungsdienst gGmbH (DED) fusionieren. Ziel ist es, die deutsche Entwicklungszusammenarbeit effizienter zu gestalten und den Partnern gegenüber als eine einheitliche Organisation aufzutreten. „Wir sind hier in einem der größten Veränderungsprozesse in der Geschichte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Ziel ist, wirkungsvoller zu werden in der Hilfe zur Selbsthilfe“, sagte Minister Dirk Niebel bei der Veranstaltung „Engagement fairbindet“ am 3. September 2010 in Bonn. Bei diesem Anlass wurde auch das Logo der neuen Organisation der Öffentlichkeit vorgestellt. Die starke Ähnlichkeit mit dem GTZ-Logo begründete Staatssekretär Hans-Jürgen Beerfeltz: „Das Logo der GTZ ist weltweit so stark und so gut eingeführt, es wäre dumm, allzu viel daran zu ändern.“ Nach Festlegung des Namens und des Logos gilt es nun, den Zusammenschluss juristisch, organisatorisch und inhaltlich vorzubereiten und zu konkretisieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der drei Organisationen arbeiten gemeinsam mit Hochdruck daran, den Prozess des Zusammenwachsens zu gestalten. Ob der Hauptsitz der neuen Organisation Bonn sein oder es zwei Hauptsitze in Bonn und



© Kornelia Danetzki

Enthüllung des GIZ-Logos bei der Veranstaltung „Engagement fairbindet“ am 3. September 2010 in Bonn.

Eschborn geben wird, stand zum Redaktionsschluss noch nicht fest. Vieles spricht für Bonn, da das Berlin/Bonn Gesetz Bonn als Zentrum der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland sieht.

Red.

Veranstaltungen

Engagement fairbindet – gemeinsam für Entwicklung

→ „Engagement fairbindet – gemeinsam für Entwicklung“ war das Motto einer Veranstaltung am 3. September 2010, zu der das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), InWEnt – Internationale Weiterbildung Entwicklung, die KfW Entwicklungsbank und der DED eingeladen hatten. Rund 2.000

Gäste aus entwicklungspolitischen Organisationen, Politik und Wirtschaft, Medien und Zivilgesellschaft kamen in den Park des ehemaligen Kanzleramtes in Bonn, um sich zu vernetzen, Gedanken auszutauschen und sich über erfolgreiche Initiativen zu informieren.

Bei der Eröffnung der Veranstaltung unterstrich Bundesminister Dirk Niebel, dass die Entwicklungszusammenarbeit in der öffentlichen Wahrnehmung den Stellenwert bekommen müsste, den sie verdiene. Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär des BMZ, eröffnete den Parcours des Engagements. In zahlreichen Zelten stellten die einladenden Organisationen und weitere Verbände und Netzwerke Beispiele für gelungene Projekte vor und diskutierten mit den Besuchern.

Auf der zentralen Bühne fanden moderierte Gesprächsrunden zu verschiedenen Themen wie zum Beispiel „Unternehmerisches Handeln fairbindet“ oder „Nachhaltiges Engagement fairbindet“ statt. Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und der Gesellschaft sprachen hier über ihre Motivation für ein entwicklungspolitisches Engagement.

Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde auch über die neue Organisation GIZ informiert und das Logo der GIZ enthüllt (siehe Bericht oben).

Red.

Zu den prominenten Gästen der Veranstaltung „Engagement fairbindet“ gehörte auch der frühere Außenminister Hans Dietrich Genscher. Im Vordergrund links Staatssekretärin Gudrun Kopp aus dem BMZ.



© Dorothea Oltremba

Ausland

NICARAGUA

Insel Ometepe ist UNESCO-Biosphärenreservat

→ Die Freude war groß, als am 2. Juni 2010 die Neuigkeit die Insel im Nicaraguasee erreichte: Die UNESCO hat 13 neue Biosphärenreservate ausgewiesen. Eines davon ist Ometepe. Über zwei Jahre Koordination zwischen lokalen, nationalen und internationalen Organisationen haben zum Erfolg geführt! Innerhalb der Entwicklungsmaßnahme Partizipative Raumordnung und -entwicklung im Department Rivas, Nicaragua, arbeitet der DED seit dreieinhalb Jahren auf der Insel Ometepe. Die Bestrebungen der beiden Gemeinden der Insel, einen Raumordnungsplan zu erarbeiten, stoßen jedoch auf ein juristisches Hindernis: Die 276 km² große Insel mit circa 35.000 Bewohnern ist seit 1995 ausgewiesenes Naturreservat, womit die Verwaltung des gesamten Gebietes dem Umweltministerium untersteht. Entsprechend ist jegliche Kommunalplanung obsolet. Nationale Umweltjuristen identifizierten als geeignete Schutzkategorie das ‚Biosphärenreservat‘ und regten an, Ometepe auch international dementsprechend zu präsentieren.

Nun wurde dem Antrag von der UNESCO stattgegeben, während das Verfahren zur Gesetzesänderung in Nicaragua noch nicht eingeleitet ist. Ein partizipativ erarbeiteter Gesetzes- sowie ein Zonierungsvorschlag liegen dem zuständigen Ministerium vor. Dieses hat sich dazu verpflichtet, den gemeinsam mit dem DED erarbeiteten Vorschlag, begleitet von 5.000 auf Ometepe gesammelten Unterschriften, dem Präsidenten zum Einbringen ins Parlament vorzulegen. Dank der Aufnahme Ometepes in die UNESCO-Liste der Biosphärenreservate und der damit verbundenen internationalen Anerkennung, wurde ein bisher lokal empfundenes Problem nun nationale Angelegenheit. Damit steigt die Hoffnung auf ein schnelles Gesetzgebungsverfahren.

Bernadette Kurte, Entwicklungshelferin des DED in Nicaragua

BOLIVIEN

DW-AKADEMIE und DED fördern gemeinsam Qualitätsjournalismus

→ Die DW-AKADEMIE und der DED haben am 12. August 2010 ihre weltweit erste Kooperationsstelle eingeweiht. Als lokaler Partner konnte die Universität der Andengemeinschaft, *Universidad Andina Simón Bolívar (UASB)*, gewonnen werden. „Wir setzen unseren Weg fort, uns stärker in langfristigen Projekten der Medienentwicklung gemeinsam mit anderen Organisationen der deutschen Entwicklungspolitik zu engagieren“, sagte Gerda Meuer, die Direktorin der DW-AKADEMIE.

„Für uns ist das eine ideale Kooperation“, erklärte Hans Schoeneberger, Landesdirektor des DED in Bolivien. „Wir kombinieren die Stärken beider Organisationen.“ Der DED arbeitet gemeinsam mit seinen lokalen Partnerorganisationen seit mehr als 40 Jahren in Bolivien. Die DW-AKADEMIE bringt ihre Mittel und Kompetenz in der internationalen Medienentwicklung ein und hat nun erstmals eine Fachkraft vor Ort in Lateinamerika. Glücklich über das Projekt ist auch die Direktorin des Universitätssitzes in La Paz, Karen Longaric: „Die Wirkungen dieser Kooperation werden länger anhalten als nur einen Moment und unser Land braucht große und gute Journalisten.“

Das Projekt hat zwei Arbeitslinien: Die Universitäten des Landes werden dabei unterstützt, die Ausbildung der Journalisten praxisnah zu gestalten und die direkte Zusammenarbeit der DW-AKADEMIE mit Sendern wird verstärkt. Vor allem lokale Radio- und Fernsehsender

© Peter Deselaers



Zufriedene Gesichter nach der Unterzeichnung des Kooperationsabkommens zwischen der Deutschen Welle und dem DED in Bolivien.

sollen durch Training und Beratung dabei unterstützt werden, ihrem Publikum relevante Informationen verständlich zu vermitteln.

Von seinem Büro in der Anden-Universität in La Paz aus wird der Journalist und Trainer der DW-AKADEMIE Peter Deselaers als DED-Entwicklungshelfer die Arbeit koordinieren. Für spezielle Trainings und Beratungen werden zusätzliche Experten der DW-AKADEMIE nach Bolivien reisen.

Peter Deselaers/Red.

Bildungsarbeit

Ziviler Friedensdienst im Unterricht – pädagogische Begleitmaterialien zur Arbeit des ZFD

→ Zum Frieden in Konfliktregionen beitragen – da denken viele zuerst an UN-Blauhelme oder Militäreinsätze. Dass es auch anders geht, zeigt die Arbeit des Zivilen Friedensdienstes (ZFD). Wie dieser arbeitet, wie die ZFD-Fachkräfte sich gemeinsam mit ihren Partnerorganisationen für ein friedliches Miteinander engagieren und was es braucht, um selbst im ZFD aktiv zu werden, erläutern verschiedene Materialien und Medien. Dazu gehören die Unterrichtsmaterialien „Wir scheuen keine Konflikte“. Abgestimmt auf die gleichnamige Ausstellung können sie zusammen mit dieser, aber auch separat eingesetzt werden. Die Beschäftigung mit der Arbeit des Zivilen Friedensdienstes im Unterricht gibt Anlass, auch den Umgang mit Konflikten im eigenen Alltag zu thematisieren. Die Schülerinnen und Schüler können den ZFD genauer kennenlernen, ihn kritisch bewerten, eigene

Positionen entwickeln, Handlungsmöglichkeiten erkunden und setzen sich dabei auch mit ihren eigenen Konfliktlösungsstrategien auseinander. Die Materialien sind geeignet für den fachbezogenen und fächerübergreifenden Unterricht in Sekundarstufe I und II sowie an Berufsschulen. Viele kopierfähige Arbeitsblätter sowie Hintergrundinformationen erleichtern die Unterrichtsvorbereitung. Das 104 Seiten umfassende Material ist unter material@zivilerfriedensdienst.org zu bestellen und wird gegen 7 Euro Versandkostenbeitrag auf Rechnung versendet. Es steht außerdem zum Download unter www.ziviler-friedensdienst.org/materialien bereit, wo auch ein Überblick über alle weiteren Informationsmaterialien des ZFD zu finden ist.

Romy Stanzel, Fachgruppe Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung im DED.

25 Jahre DED Schulprogramm Berlin „Bildung trifft Entwicklung“

→ Im Festsaal des Rathauses Charlottenburg in Berlin wurde am 27. September 2010 das 25-jährige Jubiläum des DED Schulprogramms Berlin gefeiert. Elke Dragendorf von der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Partner des DED in diesem Programm, sagte beim Festakt: „Wir sind eine verlässliche und zukunftsweisende Kooperation eingegangen. Wir haben uns in diesem Programm zur Aufgabe gemacht, Verständnis bei jungen Menschen für die zentralen Begriffe der Entwicklungsarbeit zu wecken. Begriffe wie Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltige Entwicklung, Globalisierung, Globales Lernen sind heute Selbstverständlichkeiten auf der politischen Agenda. Ich bin froh und auch stolz darauf, dass wir an Berliner Schulen hier den Zeiten voraus waren. Das Programm wurde von Anfang an sehr gut angenommen. Allein im vergangenen Schuljahr haben 684 Workshops mit mehr als 14.000 Schülerinnen und Schülern und 16 Fortbildungsveranstaltungen für 234 Lehrerinnen und Lehrer stattgefunden.“ DED-Geschäftsführer Dr. Jürgen Wilhelm würdigte die erfolgreiche Arbeit des Schulprogramms und bedankte sich für die dahinter stehenden „großartigen Leistungen“ der Referentinnen und Referenten und der Leiterin des Schulprogramms und für die hervor-

© Jochen Schneider



Die Festveranstaltung zum 25jährigen Jubiläum des Schulprogramms in Berlin wurde umrahmt von Schülervorführungen. Schülerinnen und Schüler der Wilhelm-Maybach-Schule tanzten den „Fußballtanz“ aus Südafrika.

ragende Kooperation mit dem Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung.

Das DED Schulprogramm Berlin ist Teil des bundesweiten Konsortiums *Bildung trifft Entwicklung*. Es vermittelt Veranstaltungen vorrangig an Berliner Schulen, aber auch an Kindergärten, Volkshochschulen, Universitäten und andere interessierte Institutionen. Ziel ist es, für die gemeinsamen Interessen und Probleme der globalisierten Welt Verständnis zu wecken und damit die Teilnehmenden zu befähigen, an der Gestaltung der Weltgesellschaft und des eigenen Lebensumfeldes aktiv und verantwortungsvoll im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung mitzuwirken. Die Themenvielfalt ist groß: Armutsbekämpfung, Fairer Handel, Demokratieförderung und interkulturelles Lernen sind nur einige der Themen. Damit leistet der DED einen konkreten Beitrag zu einer toleranten und weltoffenen Gesellschaft.

Mechthild Lensing, Leiterin des DED Schulprogramms Berlin

Literatur

Reiseführer Tadschikistan

► Schon die Fotos des Reiseführers „Tadschikistan“ lassen die Herzen von Alpinisten und Kulturgebeisterten höher schlagen: Es gilt eine faszinierende Bergwelt, gast-



freundliche Menschen und einen Schmelztiegel an Kulturen und Religionen zu entdecken. Die Autorin und ehemalige DED-Fachkraft Sonja Bill führt den Leser kenntnisreich durch das Land. Die einzelnen Kapitel zu Land und Leuten, zu den fünf tadschikischen Regionen, zu Redewendungen auf Tadschikisch

und zu allgemeinen Reisetipps lassen sich dank verschiedenfarbiger Gestaltung leicht auffinden. Im Text verlockt die Autorin mit Beschreibungen von Stadtrundgängen, Sehenswürdigkeiten, Ausflügen und längeren Wandertouren zur Entdeckungsreise. Aufgrund der Unberechenbarkeit des Wetters in den hochalpinen Landschaften empfiehlt sie, stets mit Reiseführer zu wandern. Wo vorhanden, benennt sie Touranbieter, Bergführer und englisch- oder gar deutschsprachige Ansprechpartner. Anschaulich und humorvoll geschriebene Reiseerfahrungen und Begegnungen mit Mensch, Natur und Tierwelt vertiefen die Einblicke in die auf uns so exotisch wirkende Welt Tadschikistans. Ein Glossar, Sprachführer und Literaturhinweise ergänzen die Fülle an Informationen. Im Sprachführer wäre eine ans Deutsche angepasste Aussprache praktisch gewesen. Es ist zu wünschen, dass dieser Reiseführer eine breite Leserschaft findet und Tadschikistans Bevölkerung demnächst viele entdeckungsfreudige Reisende bei sich begrüßen kann.

Helma Kraus, Mitarbeiterin des DED in der Regionalgruppe Nahost, Zentralasien

Sonja Bill: Tadschikistan – Zwischen Dušanbe und dem Dach der Welt, Trescher Verlag, Berlin 2010, 276 Seiten, 17,95 Euro

Stichwort: Tadschikistan



Afrikakalender – Klein, aber oho!

► Er passt in jede Handtasche, ist kaum größer als ein Portemonnaie. Und doch verbirgt sich im Taschenkalender 2011 „AFRIKA“ aus dem Brandes & Apsel Verlag nicht nur Nützliches, sondern auch sehr viel Unterhaltsames und Wissenswertes. Auf insgesamt 256 Seiten findet der Leser eine Fülle von Informationen über den afrikanischen Kontinent und seine Bewohner. Neben diversen Buchempfehlungen und einer Aufstellung einiger wichtiger Adressen zu Afrika tragen nordafrikanische Kochrezepte sowie afrikanische Gedichte zur Unterhaltung bei. Für die Jahre 2011 und 2012 enthält der Kalender eine anschauliche Monats- und Jahresübersicht. Der Wochenkalender für 2011 ist in deutscher, englischer und französischer Sprache verfasst. Die einzelnen Tage sind hier mit den wichtigsten Daten aus der Geschichte Afrikas sowie kleinen Anekdoten gespickt. Anschauliche Berichte über die Filmindustrie Nigerias oder den bekannten senegalesischen Musiker Youssou N’Dour sowie viele Bilder und Illustrationen runden den Begleiter ab.

Janne Hauke, Studentin im Masterstudiengang Gesellschaften, Globalisierung und Entwicklung an der Universität Bonn.

Volkhard Brandes und Cornelia Wilß (Hrsg.): Afrika 2011 Taschenkalender, Verlag Brandes & Apsel, Frankfurt am Main 2010, 256 Seiten, 9,90 Euro.

Stichwort: Kalender

Was Menschen erleben, träumen und hoffen

► Ein wunderbares Projekt haben sechs Reporter unter der Leitung von Yann Arthus-Bertrand verwirklicht. Sie haben in 5.000 Interviews in 75 Ländern Menschen zu Ihren Lebenseinstellungen befragt. Was bedeutet für Sie Glück? Wovor haben Sie am meisten Angst? Was bedeutet Ihnen die Familie? Warum führen die Menschen Krieg? Worin besteht für Sie der Sinn des Lebens? Das sind nur einige der 40 Fragen, zu denen über 500 Menschen aus den verschiedensten Kulturkreisen ganz offen und sehr persönlich Stellung nehmen. Hinzukommen die ausdrucksstarken Fotoportraits nicht nur der Befragten selbst, sondern zahlreicher anderer Menschen aus allen Kontinenten. Es ist eine Freude, das Buch anzuschauen und die Interviews zu lesen, auch wenn manches, worüber die Befragten berichten, bedrückend ist. Das Buch regt zum Nachdenken darüber an, was uns als Menschen bei allen Unterschieden miteinander verbindet. „Wir sind über sechs Milliarden Menschen auf der Erde, und eine nachhaltige Entwicklung wird es nicht geben, wenn wir es nicht schaffen, zusammenzuleben“, schreibt Yann Arthus Bertrand im Vorwort. Das Buch kann einen kleinen Beitrag dazu leisten, zu einem besseren Zusammenleben zu kommen.



Red.

Sibylle d’Orgeval, Baptiste Rouget-Luchaire: Einer unter 6 Milliarden – Was Menschen erleben, träumen und hoffen. Ein Projekt von Yann Arthus-Bertrand und Good Planet, Knesebeck Verlag, München 2010, 320 Seiten, 24,95 Euro.

Stichwort: Menschen

Kinder Deutschlands

► Die Ethnologin und Sprachwissenschaftlerin Tatjana Leichsering und die Fotografin Martina Henschke haben mit „Kinder Deutschlands“ ein interessantes, unterhaltsames und zum Nachdenken anregendes Buch geschaffen. 37 Grundschul Kinder unterschiedlichster Herkunft stehen dem Leser Rede und Antwort: In ausgewählten Interviewsequenzen berichten sie, welche Sprache sie sprechen, wie sie aufwachsen, erzählen von ihren Träumen und Wünschen und begeben sich gemeinsam mit der Autorin auf die Suche nach einer Antwort darauf, was „Deutschsein“ für sie bedeutet. Ausdrucksstarke Fotos der Kinder erfüllen die Lektüre der Interviews mit Leben.

Tatjana Leichsering ist es gelungen, Kinder für sich selbst sprechen zu lassen und ihre starken Persönlichkeiten zu zeigen. Oftmals überraschen die Kinder durch ein hohes Reflexionsvermögen, was die Lek-

türe nicht nur reine Unterhaltung sein lässt, sondern den Leser selbst vor die Frage stellt, was hinter dem Konstrukt „Deutschsein“ eigentlich wirklich steckt.

Insgesamt ist das unter der Schirmherrschaft von UNICEF entstandene Buch ein schöner Denkanstoß für alle, die sich in einer solch vielseitigen und offenen Welt die Frage nach Herkunft und Heimat stellen und sich auf die Denkweise der Jüngeren unserer Gesellschaft einlassen und sich von ihr überraschen lassen wollen. Wären die Fragen ein wenig variationsreicher gewählt, würde das Buch vielleicht noch an Lebendigkeit gewinnen. Das Lesen bereitet aber viel Freude.

Magdalena Strauch, Studentin der Theologie

Tatjana Leichsering, Martina Henschke (Fotografie): Kinder Deutschlands, Verlag Brandes & Apsel, Frankfurt am Main 2009, 9,90 Euro.

Stichwort: Kinder



Kampf um knappe Schätze

► Die Zeitschrift „politische ökologie“ will über etablierte Fachgrenzen hinweg ein Forum für die Diskussion über Nachhaltigkeit sein und bietet einen Einblick in den Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Sie erscheint fünf Mal im Jahr. Jede Ausgabe hat einen Schwerpunkt, der ein zentrales Thema der Nachhaltigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. So befasst sich die aktuelle Ausgabe 121/122 – 2010 „Nach dem Wachstum“ mit der Frage, „was schrumpfen muss und was wachsen darf, damit der Planet eine menschenfreundliche Zukunft hat“.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das Heft 115/116 „Ressourcen – Kampf um knappe Schätze“ aus 2009, das zum Beispiel anhand unterschiedlichster Beiträge deutlich macht, wie sehr die Menschheit von natürlichen Ressourcen abhängt – und wie gedankenlos

sie gleichzeitig mit ihnen umgeht. Die Autorinnen und Autoren stellen auf fundierte Weise dar, welche sozialen und ökologischen Folgen unser Rohstoffhunger in den Entwicklungsländern hat und mahnen Verhaltensänderungen an. Keine leichte, aber eine dennoch sehr lohnende Lektüre.

*Sybille Schröder,
Mitarbeiterin des DED im Bereich
Internationale Kooperationen*

**Politische Ökologie,
Zeitschrift des oekom Verlages, München,
Preis pro Heft 19,90 Euro**

Stichwort: Knappe Schätze



»» Wie immer können Sie Bücher gewinnen

Alle vorgestellten Bücher werden wieder verlost.

Dazu senden Sie eine

Postkarte mit dem jeweiligen Stichwort bis zum 3. Dezember 2010 an die DED-Brief Redaktion,

Tulpenfeld 7, 53113 Bonn.

Alle Einsendungen nehmen teil, der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Das Stichwort finden Sie im Anschluss an jede Rezension.

»» Die Gewinner

der Literaturverlosung aus dem DED-Brief 2/2010:

Gertrud Beshah, Horrem
Heike Braun, Glücksburg
Andrea Bruns, Köln
Corina Maier, Manubach
Annekathrin Rosa, Leipzig

DED sucht Fachkoordinatoren für Benin und Mali

→ Als Koordinatorin oder Koordinator des DED sind Sie dafür verantwortlich, den Beitrag des DED im Rahmen eines Sektorvorhabens der deutschen Entwicklungszusammenarbeit im jeweiligen Land zu koordinieren und konzeptionell und qualitativ weiterzuentwickeln.

Zurzeit sucht der DED **einen Fachkoordinator / eine Fachkoordinatorin im Bereich Landwirtschaftsförderung, Ressourcenmanagement / Integriertes Wasserressourcenmanagement für Benin (PP-Nr. 6810)**. Zu Ihren Aufgaben gehören unter anderem die Unterstützung der Fachkräfte und Partner bei der wirkungsorientierten Planung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen, das Wissensmanagement und die Sicherstellung des Erfahrungsaustauschs sowie die Vorbereitung, fachliche Beratung und Fortbildung von DED-Fachkräften.

Sie verfügen über Erfahrung in der entwicklungspolitischen Praxis in den Arbeitsfeldern Landwirtschaftsförderung, Ressourcenmanagement / Integriertes Wasserressourcenmanagement, sind mit wirkungsorientierten Planungs-, Monitoring- und

Evaluierungsverfahren vertraut, haben verhandlungssichere Französischkenntnisse und Moderationserfahrung sowie Erfahrungen in den Bereichen Organisationsentwicklung und Beratung. Zu Ihren Stärken gehören Fähigkeiten in Konfliktmanagement und Kommunikation sowie interkulturelle Kompetenz und Teamfähigkeit. Büro und Wohnort befinden sich in der Hauptstadt Cotonou, häufige mehrtägige Dienstreisen vor allem in den Norden Benins sind aber unabdingbar.

Außerdem sucht der DED **eine Koordinatorin / einen Koordinator im Bereich Kommunalentwicklung und Dezentralisierung für Mali (PP-Nr. 6054)**. Sie sichern die Qualität von Planung, Steuerung und Monitoring von Programmen, die von einheimischen Partnern mit Unterstützung durch entsandte und einheimische Fachkräfte des DED umgesetzt werden. Zu Ihren Aufgaben gehört unter anderem die Koordination, Fortschreibung und fachliche Steuerung des DED-Beitrags im Schwerpunkt der deutschen Entwicklungszusammenarbeit „Dezentralisierung und Good Governance“. Und Sie sind verantwortlich für die Vorbereitung, fachliche Beratung und Fortbildung von DED-Fachkräften.



© Britta Radtke

In Benin arbeitet der DED im Wasserressourcenmanagement, damit mehr Menschen sauberes Trinkwasser erhalten können.

Voraussetzungen für diese Tätigkeit sind Kenntnisse im Bereich Kommunalentwicklung und Dezentralisierung, mehrjährige Erfahrung aus der entwicklungspolitischen Praxis, Erfahrung mit wirkungsorientierten Planungs-, Monitoring- und Evaluationsverfahren, Kenntnisse partizipativer Methoden und sehr gute Französischkenntnisse. Außerdem verfügen sie über Kenntnisse in Wirtschaftsförderung und Abwasser / Abfallmanagement, Erfahrung in non-direktiver Personalführung und Teamfähigkeit. Büro und Wohnort ist die Hauptstadt Bamako, aber als Koordinator müssen Sie häufige Dienstreisen zu den verschiedenen Projektorten im Lande unternehmen.

Der DED bietet Ihnen ein attraktives, umfangreiches Leistungspaket. Auf Ihre Aufgaben als Koordinator / Koordinatorin werden sie gezielt fachlich und persönlich vorbereitet.

Die detaillierten Stellenbeschreibungen finden Sie unter www.ded.de/stellenmarkt. Fragen beantwortet Ihnen auch Frau Feih unter der Rufnummer 02 28 / 24 34-257.

Bitte bewerben Sie sich Online unter Angabe der Projektplatz-Nummer (PP-Nr.).

Nächste Themen

4/2010

Klimawandel

1/2011

Zielgruppennähe

www.ded.de

Impressum

Herausgeber

Deutscher Entwicklungsdienst, gemeinnützige Gesellschaft mbH, Tulpenfeld 7, 53113 Bonn

Geschäftsführung

Dr. Jürgen Wilhelm

Redaktion

Angela Krug (V.i.S.d.P.),
Maria Ehrke-Hurtado
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die persönliche Meinung der Verfasser wieder.

Redaktionsbeirat

Daniela Baum, Jörn Fischer,
Renate Holzer, Dorothea Otremba,
Susanne Schmitz, Till Winkelmann

Gestaltung

kippconcept gmbh, Bonn

Titelfoto

Florian Kopp

Druck

SZ Offsetdruck-Verlag GmbH
Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier

Redaktionsadresse

Deutscher Entwicklungsdienst,
DED-Brief, Tulpenfeld 7, 53113 Bonn
Telefon 02 28 / 24 34-132
Telefax 02 28 / 24 34-139
Ehrke-Hurtado@ded.de

Nachdruck frei bei vollständiger Quellenangabe. Belegexemplare erbeten an die DED-Brief-Redaktion.



Sie suchen
eine Herausforderung
im Ausland?

www.ded.de/stellenmarkt